



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REMUNERATION OF WORKERS IN A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Petra Hermannová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2020**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Petra Hermannová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu odměňovacího a motivačního systému a předložení návrhů úprav těchto systémů pro zlepšení celkové spokojenosti pracovníků.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015,. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty 2018. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013,.143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-116-X.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce na téma Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti se zaměřuje na zadané téma ve strojírenském podniku. V teoretické části práce je vypracována literární rešerše pro daná témata, které vedou ke zpracování analytické části práce. V následující části práce je představena společnost, na kterou se práce zaměřuje, rozebrány její postupy, metody odměňování a motivace. Na základě techniky dotazníkového šetření je analyzována současná situace v podniku z pohledu zaměstnance, systému odměn, motivace, vzdělávání nebo podmínek na pracovišti. Na základě dotazníkového šetření jsou stanoveny návrhy a opatření spojené s větší spokojeností zaměstnanců, srozumitelnějším systémem odměn a vyšší motivací pracovníků.

## **Abstract**

This diploma thesis on Motivation and remuneration of workers in a selected company focuses on a given topic in an engineering company. In the theoretical part of the thesis, a literary research is carried out for the given topics, which lead to the processing of the analytical part of the work. In the next part of the thesis, the company on which the work focuses is presented, its procedures, methods of remuneration and motivation are discussed. On the basis of the questionnaire investigation technique, the current situation in the company is analysed from the perspective of the employee, the system of remuneration, motivation, education or conditions in the workplace. On the basis of the questionnaire survey, proposals and measures are set out for greater employee satisfaction, a more comprehensible system of remuneration and a higher motivation for workers.

## **Klíčová slova**

zaměstnanec, personál, odměňování, motivace, hodnocení, mzda, benefity, HR, společnost

## **Keywords**

employee, staff, remuneration, motivation, evaluation, salary, benefits, HR, company

### **Bibliografická citace**

HERMANNOVÁ, Petra. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125346>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Bučovicích dne 16. 5. 2020

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za cennou konzultaci. Velké poděkování patří celému kolektivu pracovníků JKZ Bučovice, a. s. za ochotnou spolupráci a poskytnutí všech nezbytných informací. Také velké poděkování patří mé rodině, za podporu při studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Vnitřní motivace .....	14
2.1.2 Vnější motivace.....	15
2.1.3 Teorie motivace.....	16
2.1.4 Nadřízenost/podřízenost.....	23
2.2 Odměňování .....	25
2.2.1 Systém odměňování .....	26
2.2.2 Mzdový systém .....	28
2.2.3 Odměny.....	32
2.2.4 Celková odměna.....	33
2.3 Hodnocení pracovníků .....	34
2.3.1 Pracovní posudek .....	35
2.3.2 Hodnocení práce .....	39
2.4 Další činnosti personálního oddělení .....	43
2.4.1 Plánování potřeb personálu .....	44
2.4.2 Získávání, výběr a přijímání personálu .....	46
2.4.3 Rozvoj personálu.....	48
2.4.4 Uvolňování personálu .....	49
2.4.5 Správa a controlling .....	50
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	51
3.1 Představení podniku.....	51
3.1.1 Základní údaje o podniku.....	51
3.1.2 Historie.....	51
3.1.3 Současnost.....	52
3.1.4 Procesy v podniku .....	52
3.1.5 Srovnání VH .....	53
3.2 Personální oblast .....	54
3.2.1 Organizační struktura .....	54
3.2.2 Počet zaměstnanců a jeho vývoj .....	57



3.2.3	Mzda.....	58
3.2.4	Zaměstnanecké bonusy .....	58
4	VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI .....	60
4.1	Dotazníkové šetření.....	60
4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	92
4.3	Rozhovor.....	96
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	104
5.1	Odměňování .....	104
5.1.1	Jednotná forma mezd .....	104
5.1.2	Mimořádné finanční odměny .....	106
5.1.3	Zavedení příspěvku na poukázky volnočasových aktivit.....	106
5.1.4	Volno při nevolnosti (sick days) .....	107
5.1.5	Vzdělávací kurzy.....	109
5.1.6	Příspěvek na dovolenou .....	110
5.2	Motivace.....	112
5.2.1	Informovanost zaměstnanců o chodu společnosti.....	112
5.2.2	Kurzy pro vedoucí pracovníky .....	113
5.2.3	Sportovní a kulturní akce .....	114
5.2.4	Komunikace, zpětná vazba.....	115
5.3	Celkové náklady návrhů.....	117
	ZÁVĚR .....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	123
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM GRAFŮ .....	125
	SEZNAM PŘÍLOH.....	127

## ÚVOD

Momentální situace na trhu práce ukazuje podnikům, že potřeba kvalifikovaných a schopných zaměstnanců je velmi vysoká. Kvalifikované pracovní síly, zejména ve strojírenských profesích, je velký nedostatek již řadu let. Organizace by si měly uvědomit nezbytnost udržení zaměstnanců s vysokou odborností. Vytvářet lepší pracovní podmínky a vážit si jejich práce. Pro podporu zaměstnanců je v současné době důležité poskytovat nejrůznější formy motivace a odměňování. Každý jedinec by v ideálním případě, měl chodit do zaměstnání rád. Práce by ho měla bavit, naplňovat a poskytovat mu prostor pro osobní rozvoj a růst. Pro mnoho lidí tvoří jejich práce pouze potřebnou nezbytnost vedoucí k uspokojení základních lidských potřeb. Z tohoto důvodu zaměstnanec odvádí jen takovou výši práce, která je od něj vyžadována. Pokud podnik disponuje lidmi, kteří si své práce váží, baví je i naplňuje a netvoří jen nezbytně nutnou činnost, tak těchto zaměstnanců by si každý podnik měl velmi vážit. Právě takoví pracovníci dokážou podnik posunout dál a být „napřed“ před konkurencí.

Bohužel v minulosti se na zaměstnance nepohlíželo, jako na klíčový zdroj podniku. V současné době se ale tento zastaralý trend mění. Podniky si čím dál více uvědomují, že právě zaměstnanci jsou to nejcennější, co mají a bez jejich schopností, kvalifikací a znalostí by se žádný pokrok neuskutečnil.

Společnosti by měly klást velký důraz na správnou motivaci a odměňování svých zaměstnanců. Pokud se jim bude dostávat správné motivace, budou dostávat zajímavé odměny za jejich pracovní výkon a náležitou zpětnou vazbu v podobě hodnocení práce. Zvýší se efektivita a produktivita práce, úsilí k dosahování stanovených cílů, tím i konkurenceschopnost podniku. Při správně cílené motivaci je nezbytné věnovat se jednotlivým potřebám zaměstnanců, jejich zájmům, koníčkům i samotným povahám. Je důležité, aby se lidé cítili dobře v zaměstnání i v soukromí, protože to vše působí na jejich psychiku a odráží se v pracovním výkonu. Také vztahy na pracovišti i osobní vazby jsou důležité, neboť se velkou měrou podílejí na produktivitě vykonané práce.

Nástroje motivace jsou různé. Nejčastější formou motivace a zároveň odměňování je samotná mzda zaměstnanců. Mzdový systém v podniku i další druhy odměňování, například formou benefitů, by měly být vždy transparentní a jasně stanovené. V opačném

případě nebude docházet k dostatečné motivaci. Při odměňování zaměstnanců můžeme hovořit o samotné mzdě i o dalších formách odměňování, benefitů a bonusů.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

**Hlavním cílem** diplomové práce je návrh opatření a změn v procesu motivace, odměňování i hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Návrh změn bude probíhat na základě získaných teoretických znalostí, současného stavu a výzkumů ve společnosti. Změny, které budou navrhnuty by měly posloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců i ke zvýšení jejich motivace. Opatření, která budou navrhnutá, by měla vést ke vzájemné spokojenosti zaměstnanců i společnosti.

## **Mezi dílčí cíle patří:**

- zhotovit literární rešerše na zadané téma,
- představit společnosti a její stručná charakteristika,
- vyhotovit dotazník,
- vyhodnotit dotazník,
- stanovit otázky pro osobní rozhovory s vedoucími pracovníky,
- vyhodnotit rozhovor.

Ve své diplomové práci s tématem: Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti se budu věnovat zadané problematice ve společnosti JKZ Bučovice, a. s., která byla ochotna poskytnout mi potřebná data a spolupráci.

V první části budou vymezeny a popsány základní teoretické pojmy. Bude zde popsána problematika týkající se samotného procesu motivace a jejího rozdělení. Dále bude rozebráno odměňování zaměstnanců a také následné hodnocení jejich práce. V neposlední řadě budou stručně představeny další základní činnosti personálního oddělení.

V druhé části práce bude stručné představení společnosti, uvedení základních údajů, popsán současný systém odměňování a také podnikem nabízené bonusy. V praktické části bude využito dotazníkové šetření napříč celým podnikem a také rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Na závěr budou vyvozeny závěry plynoucí z provedených šetření a také navrhnutá opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části práce jsou vymezena teoretická východiska práce, kde je čerpáno z odborné literatury. Teorie je rozdělena na jednotlivé části. Jako první je rozebrána motivace a její proces. Rozdělení motivace na vnitřní a vnější, rozebrání jednotlivých teorií motivace, nadřízenost/podřízenost. V další části je proces odměňování. Popsání systému odměňování, mzdového systému a vysvětlení jednotlivých částí odměny. Dále je teoreticky rozebrán proces hodnocení pracovníků, kde je popsán pracovní posudek, hodnocení práce zaměstnanců. V poslední části teoretických východisek jsou popsány další činnosti personálního oddělení. Plánování potřeb personálu, získávání a výběr, rozvoj zaměstnanců, uvolňování personálu, správa a controlling. Zdroje, z kterých bylo čerpáno, jsou od českých i zahraničních autorů a odborníků na danou problematiku.

### 2.1 Motivace

Motivace jednou z aktivit řízení personálu. Podporuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti při výkonu jejich práce. (BRŮHA, 2018) Podle Plamínka (2015) je jejím smyslem vytvořit nenásilný pozitivní přístup k typu chování nebo k výkonu.

V dnešní době je kladen důraz na motivaci zaměstnanců a její zlepšení. Každá organizace je tvořena lidmi a ty je zapotřebí řádně motivovat, aby plnili zadané úkoly, a tak přispěli k celkovému rozvoji společnosti. Není jednoduché jednotně uspokojit pracovníky s různými potřebami a touhami. (ĐUKIĆ, JANOŠIK a KARABAŠEVIĆ ,2018)

Také je motivace (vnitřní motivace) často zaměňována se stimulací (vnější motivací). Ovšem platí zde zásada, že zaměstnavatel stimuluje a tím motivuje zaměstnance. (ŠLAPÁK a ŠTEFKO 2015)

Pokud je zaměstnanec v podniku nespokojený, může mít sebelepší profesní kompetence, ale pro podnik je bude využívat jen v malé míře. Všechny kompetence lze cíleně zdokonalovat pomocí opatření personálního rozvoje. Vůli k výkonu nestačí podporovat pomocí motivačních seminářů, ale můžeme ji posilovat správným řízením a kulturou podniku. Existuje několik motivačních teorií, které pomáhají působit přímo na vůli

zaměstnanců. K jejich využití je zapotřebí jednotlivých nástrojů řízení neboli motivátorů. (KEASLER a KEASLER-PROBST 2013)

**Zákony a pravidla motivace** stanovil Plamínek (2015):

1. Jedinou cestou ovlivňování lidí není motivace.,
2. Přizpůsobujeme úkoly lidem, ne lidi úkolům.,
3. Změňme způsob zadání, pokud nelze přizpůsobit obsah úkoly.,
4. Odlišujeme motivaci žádoucí od nepřijatelné manipulace.,
5. Pracovníci musí být alespoň s něčím spokojeni.,
6. Ostatní lidé mohou být citliví na odlišné podněty než vy.,
7. Člověka nejvíce poznáme, pokud ho vytlačíme ze zóny setrvačnosti a pohodlí.,
8. Strach z nepříjemného motivuje stejně jako vidina příjemného.,
9. Práci stačí mnohdy správně definovat a vysvětlit.,
10. „Nechci“ může znamenat „neumím“ nebo „nemohu“.,
11. Při procesu motivace myslíme na druhého, nejen na sebe.,
12. Mluvme se zaměstnanci o životě i o práci.,
13. Odhadněme, kdo je právě „na příjmu“ u partnera s kterým komunikujeme.,
14. Podporujeme osobní rozvoj zaměstnanců.,
15. Podporujeme synergii a využijme konflikty.,
16. Buďme pozitivní a také vzorem pro své okolí.,
17. Využijme všechny možnosti motivačního pole.

Motivaci můžeme rozdělit na dva typy, a to vnitřní a vnější motivaci:

### **2.1.1 Vnitřní motivace**

**Motivace** má velkou výhodu, protože pokud se správně trefíme do motivů, které pracovník má, práce může probíhat i bez vnějších podnětů (stimulů). (PLAMÍNEK, 2015)  
Motivace pracovníků patří mezi hlavní faktory, které spoluovlivňují jejich výkonnost. Z tohoto důvodu v každém moderním a prosperujícím podniku je tomuto faktoru

věnována pozornost. Motivace je součástí jedné z činností personálního oddělení, a to procesu řízení lidí. Je částečně závislá na motivaci „sám sebe“ – sebmotivaci tak, že práce, kterou pracovník vykonává je zajímavá a on se sám snaží co nejvíce vyniknout. Nebo se ztotožňuje s cíli podniku a zaměstnavatele a ten se snaží najít vhodnou stimulaci. (ŠLAPÁK a ŠTEFKO 2015)

Tento typ motivace se projevuje v případě, že zaměstnanci mají pocit, že je jejich práce důležitá, podnětná a zajímavá. To jim přináší možnost využívat a rozvíjet své dovednosti a znalosti, stejně jako vidina, že dosáhnou chtěného úspěchu či kariéry. Vnitřní motivaci nelze podněcovat vnějšími pobídkami. Je zaměřena na potřebách být schopný vykonávat svoji práci a mít také možnost svobodně rozhodovat a jednat. Jednotlivá pracovní místa by měla zaměstnanci poskytovat rozmanitost, významnost, ale také složitost a odbornost vykonávané práce, aby bylo využito všech schopností zaměstnanců. Pokud se pracovníci zapojí do činnosti, kterou sami považují za smysluplnou a přínosnou mohou nabízené peníze oslabit jejich motivaci. (ARMSTRONG, 2015)

Tři opatření vedoucí ke zvýšení motivace navrhl Pink:

- **dokonalost** – je potřebné se snažit pomáhat lidem k tomu, aby našli svou cestu, která vede ke zlepšování a také s nimi sledovat jejich pokrok,
- **účel** – při přidělování pokynů a instrukcí je zapotřebí lidem nejen sdělovat informace, jak se činnost vykonává, ale také z jakého důvodu a proč se vykonává,
- **autonomie** – musíme umožnit zaměstnancům, aby si mohli sami stanovit plán zaměřující se na výsledky než na způsob, jakým práci vykonají. (ARMSTRONG, 2015)

### 2.1.2 Vnější motivace

Plamínek (2015) také charakterizoval vnější motivaci, které se také říká **stimulace**. Je plněna pod vlivem vnějších podnětů a má velkou výhodu, protože je jednoduchá. Do té doby, dokud vyplácíme odměnu, krmíme a napájíme zaměstnance, což znamená, dokud se kompenzuje nepohodlí s výkonem práce, může se očekávat vykonávání práce.

V okamžiku, kdy přestaneme poskytovat stimuly, práce se nejspíše zastaví. Nevýhoda vnějších stimulů tedy je, že práce probíhá po dobu, po kterou poskytnuté stimuly působí.

Tento opačný typ motivace se zaměřuje na opatření, která podnikáme, abychom zaměstnance motivovali. Jsou zde zahrnuty odměny ve formě: zvýšení mezd, pochvaly, povýšení, benefity apod., ale také tresty např.: odebrání nenárokové složky mzdy, kritika a jiné. Tyto vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě a nemusí mít přímý bezprostřední účinek. Motivátory vnitřního charakteru, které se týkají kvality pracovního života pravděpodobně budou mít větší a dlouhodobější účinek, jsou součástí pracovníků a jejich vykonávané práce, proto nejsou vnucovány z vnějšku. (ARMSTRONG, 2015)

### 2.1.3 Teorie motivace

Jednotlivé teorie motivace jsou stručně popsány níže:

**TEORIE INSTRUMENTALITY** – zde je přesvědčení, že v případě, že vykonáme jedinou věc, povede to k jiné věci. Ve své podstatě tvrdí, že lidé pracují pouze kvůli penězům. Teorie instrumentality se objevila v 19. století s důrazem zracionalizovat práci a účelem soustředit se na ekonomické výsledky. Říká, že zaměstnanci budou nejvíce motivováni, pokud odměny a tresty budou přímo závislé na jejich výkonu a jejich vyplácení bude záviset na efektivním výkonu. Frederick W. Taylor napsal: „Je nemožné přimět dělníky během, jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“ - tato teorie vychází z principů jeho vědeckého výzkumu a je charakterizována jako **taylorismus**. (ARMSTRONG, 2009)

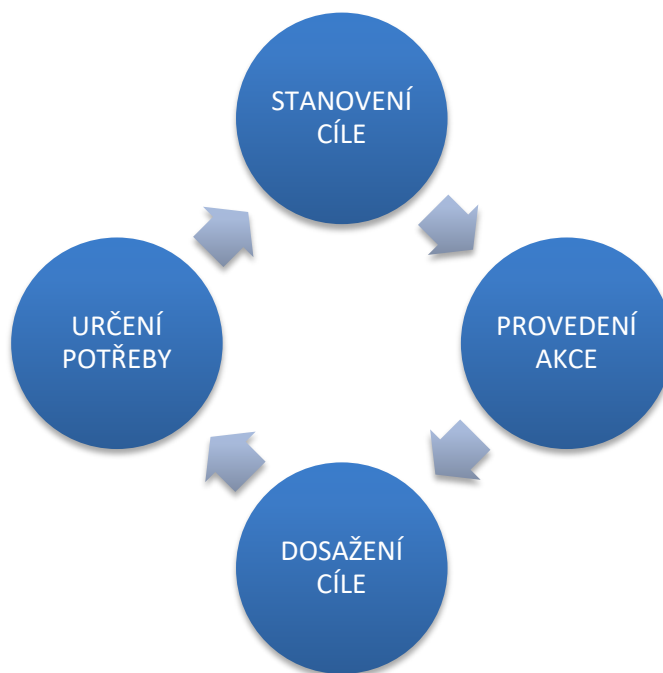
K této teorii se váže úkolová mzda, která přiděluje odměny dle výkonu nebo zásluh. Uplatnění této teorie si zakládá na systému kontroly a nebere v potaz další lidské potřeby. Například nezohledňuje fakt, že samotná kontrola může být ovlivněna neformálními vztahy mezi pracovníky, tudíž zřídka se jedná o efektivní formu motivátoru. (ARMSTRONG, 2015)

**TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH** – tyto teorie potřeb mají za úkol zaměřovat se na obsah a identifikovat tak jednotlivé faktory, jež souvisejí s motivací. Teorie má několik autorů, McClelland, Alderfer, Herzberg, Deci a Ryan, McGregor. (ARMSTRONG, 2009)



Dále také Armstrong (2009) uvedl, že podstatou teorií je přesvědčení o tom, že pokud je potřeba neuspokojená, vytváří se napětí a nerovnováha. Tuto nerovnováhu lze obnovit tím, že rozpoznáme cíl, který nám umožní tuto potřebu uspokojit, také způsob chování, kterým bude dosaženo zvoleného cíle a potřeba bude uspokojena.

V obrázku je znázorněn model procesu motivace, která je založena na uspokojování potřeb.



Obrázek 1: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2015.

Všechny potřeby nejsou pro danou osobu stejně důležité, některé potřeby vyvolávají mnohem větší úsilí, které směřuje k dosažení cíle než jiné. Zde je důležitá závislost na prostředí, ve kterém se jedinec nachází, jeho výchova, současná situace a další faktory. Mezi jednotlivými potřebami a cíli není žádný jednoznačný vztah, protože jednu potřebu můžeme uspokojit pomocí různých cílů. Čím více je pro jedince silnější potřeba a čím déle trvá, tím se rozšiřuje okruh možných cílů. Jeden cíl může uspokojit různé potřeby. (ARMSTRONG, 2009)

Jednou z teorií je **Alderferova teorie ERG**

Jedná se o přesvědčivější a zároveň i jednodušší teorii, která je rozdělena na tři kategorie základních lidských potřeb:

- **Existence needs** (existence) – žízeň, hlad, mzda, pracovní podmínky nebo zaměstnanecké benefity
- **Relatedness needs** (sounáležitost, vztahy) – lidé se potřebují začlenit do prostředí, kde žijí – vliv, přijetí, pochopení.
- **Growth needs** (růst) – jedná se o nejvýznamnější kategorii. Lidé se snaží využít toho, kým jsou ve prospěch toho, čím by mohli být. (ARMSTRONG, 2015)

**McClellandova teorie potřeb** je, jak uvedl Armstrong (2015) především alternativní klasifikací potřeb, u které došlo ke studiu manažerů a byly identifikovány tři nejdůležitější potřeby:

- **Potřeba úspěchu** – nejdůležitější z potřeb, jedná se o potřebu uspět v konkurenci.
- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba přátelských, soucitných, vřelých vztahů.
- **Potřeba moci** – potřeba ovlivňovat a řídit ostatní.

**Herzbergova dvoufaktorová teorie** se nazývá také jako motivačně hygienická teorie. Jsou zde rozlišovány dva druhy faktorů, které zodpovídají za spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Ty jsou rozděleny na tzv. motivátory – motivační faktory a hygienické faktory. (KEASLER a KEASLER-PROBST 2013)

První faktory tvoří tzv. satisfaktory – motivátory. Jsou to faktory, které pramení z práce a zaměřují se na její náplň. Zde můžeme zahrnout plat (krátkodobý účinek), úspěch, splnění cílů, samotná práce, odpovědnost, uznání, pravomoce a růst. Pokud tyto faktory chybí, nemusí to vést přímo k nespokojenosti. (ARMSTRONG, 2009)

Druhou skupinou faktorů jsou hygienické faktory. Na rozdíl od motivátorů jsou z hlediska práce vnějšími faktory. Tyto faktory zahrnují peněžní odměnu, řízení

personálu a odměňování, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky nebo jistotu pracovního místa. Tato skupina faktorů nemůže vyvolat spokojenost, ale v případě, že se nepodniknou žádné preventivní kroky může způsobit nespokojenost. (ARMSTRONG, 2009) V případě, že jsou zastoupeny negativně např. špatné platové ohodnocení, mobbing ze strany kolegů, cholerický šéf, vede to přirozeně k nespokojenosti zaměstnance. Pokud jsou hygienické faktory dobře zformovány, nepřinutí to zaměstnance k vyšším pracovním výkonům, neboť je to považováno za samozřejmé. (KEASLER a KEASLER-PROBST 2013)

Metoda výzkumu je velmi kritizována, protože nikdo neměřil vztah mezi výkonem a spokojeností, ale jeho dvou faktorová povaha je důsledkem dotazovací metody, která byla použita. Bylo konstatováno, že neexistuje důkaz, že motivátory opravdu zvyšují produktivitu práce a také že vychází předpoklad, že všichni jedinci mají stejné potřeby je neplatný. (ARMSTRONG, 2015)

I přes všechny pochyby a výhrady je Herzbergova teorie úspěšná. Možná proto, že je snadno pochopitelná a je založena na reálném životě, a ne na akademických abstrakcích. Dále také říká, že jsou dokázány pozitivní účinky vnitřních motivátorů a že v systému odměn je důležité brát v potaz peněžní i nepeněžní faktory. Herzbergova teorie říká, že v případě, že chcete, aby zaměstnanci odváděli dobře svoji práci, musíte jim dobrou práci dát. (ARMSTRONG, 2015)

**Teorie sebeurčení** je zformulována Deci a Ryanem. Jednotlivci jsou zde motivováni pomocí dosažení tří základních cílů a to: sounáležitosti, způsobilosti a autonomie. (ARMSTRONG, 2015)

**Teorie Y a X** – jedná se o motivační teorii, kterou sestavil Douglas McGregor. Chování lidí v organizaci je v ní definováno dvěma rozdílnými pohledy:

- **X Teorie** – pracovníci nemají zájem o práci, jsou líní, nemají zodpovědnost nebo se vyhýbají práci. Pro určité výsledky jejich práce musí být zaměstnanci nuceni a přemlouváni. Zde se také odvíjí výše jejich finanční odměny nebo případného trestu. Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti za jejich práci a musí být

kontrolována někým jiným, protože se nechávají vést i řídit. Nechut' k případným změnám je typická k této teorii X.,

- Y Teorie – je to přesný opak lidí než u teorie X, kdy pracovníci chtějí pracovat a dosahovat určitých výsledků. Rádi přebírají odpovědnost za jimi vykonanou práci. Práce je zábavou a pozitivní pracovní zkušeností, kde zaměstnanci pracují podle cílů celého podniku a tento cíl přijímají za svůj a jsou otevření novým inovacím či změnám. (FORSYTH, 2000)

**TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES** – zde je kladen důraz na procesy psychiky a síly, které stejně jako základní potřeby ovlivňují motivaci. Jsou označovány jako poznávací (kognitivní) teorie a zabývají se otázkou, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí a také jak své prostředí chápou a vnímají. (ARMSTRONG, 2015)

Tyto teorie jsou známy jako teorie se zaměřením na proces, protože jsou zde popisovány psychologické síly i procesy a ovlivňují motivaci i pro základní lidské potřeby. Také se jim říká kognitivní (poznávací) teorie, které se zabývají, jak lidé vnímají pracovní prostředí, ve kterém jsou, jakým způsobem ho interpretují i chápou. Tyto teorie mohou být užitečnější pro manažery než teorie zaměřené na potřeby, protože přinášejí realističtější pohled pro zvolení metody motivování pracovníků. (ARMSTRONG, 2009)

Jako nejstarší a nejjednodušší teorií je **Teorie posilování**, kde základem je tzv. zákon efektu nebo účinku. Tento zákon vymezuje, že lidé vyzkouší znovu to, co se jim v minulosti osvědčilo. Později tento zákon rozvinul Hull. (ARMSTRONG, 2015)

Na těchto základech vystavěl Skinner s dalšími koncepcí „operativního podmiňování“, která také byla ovlivněna výsledky sliníčích psů od Pavlova. Shiels řekl, že pokud vyplácíme odměnu po žádoucím chování, tak tato odměna chování posiluje. Naopak trest, který je vynaložen po nežádoucím chování, toto chování oslabuje. S využitím této teorie se podporuje pracovní výkon, zvyšuje motivace k práci, nebo také zdůvodňuje odměna dle výkonu. (ARMSTRONG, 2015)

Jako kritiku můžeme vidět pohled na lidi jako na stroj, protože je zde využíván mechanický pohled na lidskou přirozenost. Teorie nevěnuje dostatek pozornosti na očekávání, kdy je nejisté, co by mohlo vést k posílení a co k oslabení reakcí. (ARMSTRONG, 2015)

**Teorie očekávání** – motivace bude zajištěna, pokud pracovníci ví, co mají dělat pro zaslouženou odměnu. A také ví, že vynaložené úsilí jim za odměnu stojí. (ARMSTRONG, 2015)

Očekávání může být založeno na minulých zkušenostech, ale lidé jsou často vystaveni novým situacím a zkušenosti z minule jim nestačí. Nové zkušenosti mohou být v podobě – změny zaměstnání, změny systému odměn, změny pracovní náplně, pracovních podmínek a další změny vnucené managementem. Tyto okolnosti mohou vést ke snížení motivace. (ARMSTRONG, 2009)

Motivace, jak říká Armstrong (2015) je možná, pokud existuje jasný vztah pro pracovníka mezi jeho výkonem a výsledkem, kdy výsledek vede k uspokojování jeho potřeb. Znamená to, že pro lidi je důležitá hodnota, kterou obdrží za své vynaložené úsilí. Teorie očekávání i s teorií cíle, která bude popsána níže patří mezi nejvlivnější druhy motivací, protože ovlivňují výkon a odměny. House a kol. (1974) měli proti těmto teoriím výhrady a to, že existují různé proměnné, které ovlivňují očekávání, kde je pak složité předvídat, jak působí. Mezi proměnné řadí: chování vedení, individuální charakteristiky (subjektivní vnímání schopností), povahu úkolu, přístup organizace (zdali funguje systém hodnocení a odměňování).

Jak uvádí Armstrong (2015) výzkum provedený Behlingem a Starkem (1973) zjistil, že lidé:

- důsledně neurčují a nevyhodnocují jiné alternativní možnosti,
- přijímají osobní rozhodnutí, i když si neuvědomují jejich důsledek,
- při rozhodování posuzují potřebnost a dosažitelnost, ale více se nechají ovlivnit potřebností,
- jsou schopni posoudit vnější odměny, ale je pro ně složité posoudit možnost vnitřních odměn,

- mají problém rozlišit přínosy výsledků.

Po výzkumu se došlo k závěru, že teorie vysvětluje určité změny v pracovním úsilí v menší míře, než se soudí. Problém teorie je v tom, že předpokládá racionální a promyšlené myšlení, ale chování v práci je velmi emotivní a impulzivní. Poselství teorie je přesvědčivé, protože říká, že motivace bude účinná, pokud vynaložené úsilí přinese odměnu. Teorie je užitečná například při odměňování dle výkonu. (ARMSTRONG, 2015)

Latham a Locke zformulovali **Teorii cíle**. Ta říká, že výkon i motivace jsou vyšší, pokud se jednotlivcům stanovují specifické, konkrétní cíle a pokud jsou tyto cíle náročné, ale zároveň přijatelné se zpětnou vazbou. Složitě cíle musí být nejprve projednány a odsouhlaseny. Vedení musí podporovat jejich plnění a poskytovat rady. V neposlední řadě je nejdůležitější pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů poskytování zpětné vazby. (ARMSTRONG, 2009)

Armstrong (2015) upozorňuje, že je ale zpochybňována univerzálnost teorie, protože lidé mají odlišné cíle v různých situacích, takže je složité dokázat, že cíle máme vždy uvědomělé a dosažitelné.

**Teorie spravedlnosti** – tato teorie dle Adamse tvrdí, že zaměstnanci budou více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Taktéž budou demotivováni, pokud se s nimi bude nespravedlivě zacházet. Jedná se o cítění toho, jak lidé vnímají, že se s nimi zachází jiným způsobem, v porovnání s ostatními. (ARMSTRONG, 2009)

Pokud vnímají, že jejich vstupy jsou větší než výstupy, vnímají tuto odměnu za nespravedlivou. Zde je vnímán pouze jeden faktor procesu motivace a spokojenosti – vstupy/výstupy. (ARMSTRONG, 2015)

Kombinací teorie posilování a teorie očekávání je **Teorie sociálního učení**. Teorie uznává podstatu posilování chování, které ovlivňuje budoucí chování, ale také říká, že jsou důležité vnitřní psychologické faktory a to očekávání, které je zaměřeno na hodnoty cílů a jednotlivých schopností, které napomáhají k jejich dosažení.

„Reciproční determinismus“ je pojem, který říká, že situace ovlivňuje jedincovo chování, ale jedinec ovlivňuje i situaci. (ARMSTRONG, 2015)

**Teorie kognitivního hodnocení – teorie** zformulovaná od Deci a Ryan tvrdí, že použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která by měla vycházet ze zájmu o práci jako samotnou. Po provedeném výzkumu Deci a Ryan řekli: „Pokud se odměna vyplácí podobně jako je poskytovaná zpětná vazba pro uznání dobře odvedené práce, je to prožíváno spontánně a tím se vnitřní motivace udržuje nebo i posiluje. V případě, že se odměna vyplácí za účelem motivace, jsou nuceně prožívány a vnitřní motivaci mohou oslabovat.“ Podle doplňujícího výzkumu se ukázalo, že velice negativní vliv odměn se ukázal v případě velmi zajímavých pracovních úkolů. (ARMSTRONG, 2015)

#### **2.1.4 Nadřízenost/podřízenost**

Jak už bylo výše zmíněno, proces motivace je jednou z činností personálního řízení. Řízení personálu dohlíží na respektování a dodržování zásad nadřízenosti a podřízenosti a řeší případné konflikty, které mohou vzniknout. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Rozdělení funkcí nadřízeného a podřízeného:

##### **Nadřízený**

V posledních letech a desetiletích se zásadně změnil postoj k řídicím procesům z pohledu nadřízených. Dříve byl pohled na nadřízené a jejich podřízené spíše méněcenný a podřadný. Zatímco dnes hovoříme o vysoce kvalifikovaných zaměstnancích a ti jsou pro podnik jedním z nejvíce důležitých faktorů. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

##### **Funkce, které nadřízený musí plnit podle Keasler a Keasler-Probst (2013):**

- stanovuje společně s vedením cíle a dává instrukce,
- je vzorem pro zaměstnance,
- přiděluje úkoly a dohlíží na jejich dodržování, provedení a kontrolu,
- začleňuje nové zaměstnance,

- hodnotí, podporuje, a hlavně motivuje zaměstnance,
- vytváří plány, od vedení přijímá a vykonává jejich rozhodnutí,
- vede pracovní úkoly a jejich postupy,
- řeší případné konflikty, snaží se vytvářet a udržovat dobrou atmosféru na pracovišti a v podniku,
- poskytuje zpětnou vazbu pro výkony zaměstnanců,
- pracovní skupinu nebo oddělení reprezentuje a přebírá navenek veškerou odpovědnost.

### **Autorita nadřízeného**

Pro splnění výše uvedených funkcí je zapotřebí autorita nadřízeného, která vyplývá především z pozice pracovníka a jeho statutu. Toto ale však stačí na formální autoritu, kterou je zapotřebí zdokonalovat odbornými znalostmi a kompetencemi, které spadají do tzv. neformální autority. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

**Rozdělení autorit** dle Keasler a Keasler-Probst (2013):

**Služební autorita** – tu určuje pozice v hierarchii podniku a rozsah povinností a práv.,

**Odborná autorita** – kvalifikace a odborné znalosti dosažené např. studiem, znalost podnikových procesů uvnitř podniku.,

**Osobní autorita** – pozitivní obraz, motivace zaměstnanců, ochota, odpovědnost, týmové schopnosti, schopnosti navázání nových vztahů.

### **Zaměstnanec**

Nejdůležitějším zdrojem pro podnik jsou zaměstnanci a jejich kvalifikace. Jejich kvalifikaci lze rozdělit na základní oblasti, z kterých lze čerpat pro následující personální rozvoj. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Zaměstnanec dosáhne své kvalifikace pomocí jeho profesních rozhodovacích kompetencí. Tyto kompetence se skládají z následujících dílčích kompetencí:

Odborná kompetence – jedná se o odborné znalosti jednotlivých pracovníků.,

Sociální kompetence – schopnosti pro práci v týmu, komunikace a spolupráce.,



Metodologická kompetence – dobré rozvržení pracovní doby, schopnost zaměstnance účinně a efektivně vykonávat svoji práci.,

Samostatná kompetence – správná a realistická představa zaměstnance o sebe samém, je si sebejistý, věří si, ale zároveň zná své meze a hranice. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Jednotlivý výkon zaměstnanců nezáleží pouze na profesních rozhodovacích kompetencích, ale především na jeho snaze a přesvědčení dát všechny své kompetence do služeb podniku. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

## **2.2 Odměňování**

Odměňování i motivace jsou si velmi blízké, ale nejsou totožné. Odměňování je jeden z nejsložitějších a nejdůležitějších nástrojů řízení motivace. Nejdůležitějším úkolem je získat a udržet si kvalitní pracovníky. Dále napomáhat k růstu jejich produktivity a výkonu, i zajistit pro podnik nákladovou konkurenceschopnost. Také je důležitým úkolem zabezpečit, aby produktivita podniku rostla rychleji než růst mezd/platů. K požadavkům odměňování patří „vnitřní spravedlnost“, která rozlišuje mzdy za jednotlivé náročnosti i odpovědnosti pracovních pozic i osobní výsledky pro jednotlivé pracovníky. Finanční odměňování slouží k motivaci pracovníků, ale je také velmi důležité pro jejich udržení a získávání. Slouží k jejich spokojenosti, stabilitě, nejen k podpoře jejich výkonů. Motivace pracovníků a jejich finanční odměňování se tedy jen částečně překrývají. (URBAN, 2013)

Odměňování a jeho řízení se zabývá politikou, strategiemi a různými procesy, které jsou potřebné k zabezpečení uznání práce lidí a toho, čím do společnosti přispívají. Uznání a odměňování probíhá v peněžní i nepeněžní formě. Je zde kladen důraz na dodržování systému, podoby a realizace odměňování, který vede k uspokojování potřeb podniku i pracovníků a všech osob do ní zainteresovaných. Cílem je odměňovat zaměstnance spravedlivě a pečlivě dle jejich výkonu pro podnik, za účelem budoucího dosažení cílů společnosti. Řízení odměn není pouze pomocí peněžní odměny a dalších zaměstnaneckých výhod, ale také nepeněžního odměňování, jakožto pochvala, uznání, příležitosti ke vzdělávání, k rozvoji nebo k růstu pravomocí i odpovědnosti u výkonu práce. (ARMSTRONG, 2009) Také podle Rynes, Gerhart a Minette (2004)

se odměňování dělí na hmotnou a nehmotnou odměnu. Záleží na typu jednotlivých pracovníků, která odměna právě jim bude motivací. Například peníze, jsou motivací pro vůdčí typ pracovníků, kteří jsou velmi zaměřeni na výkon a úspěch.

Tato činnost podle Keasler a Keasler-Probst (2013) by měla přispívat ke spravedlivému složení mzdy/platu, protože z velké části ovlivňuje složku nákladů podniku a je velmi důležitá pro motivaci pracovníků.

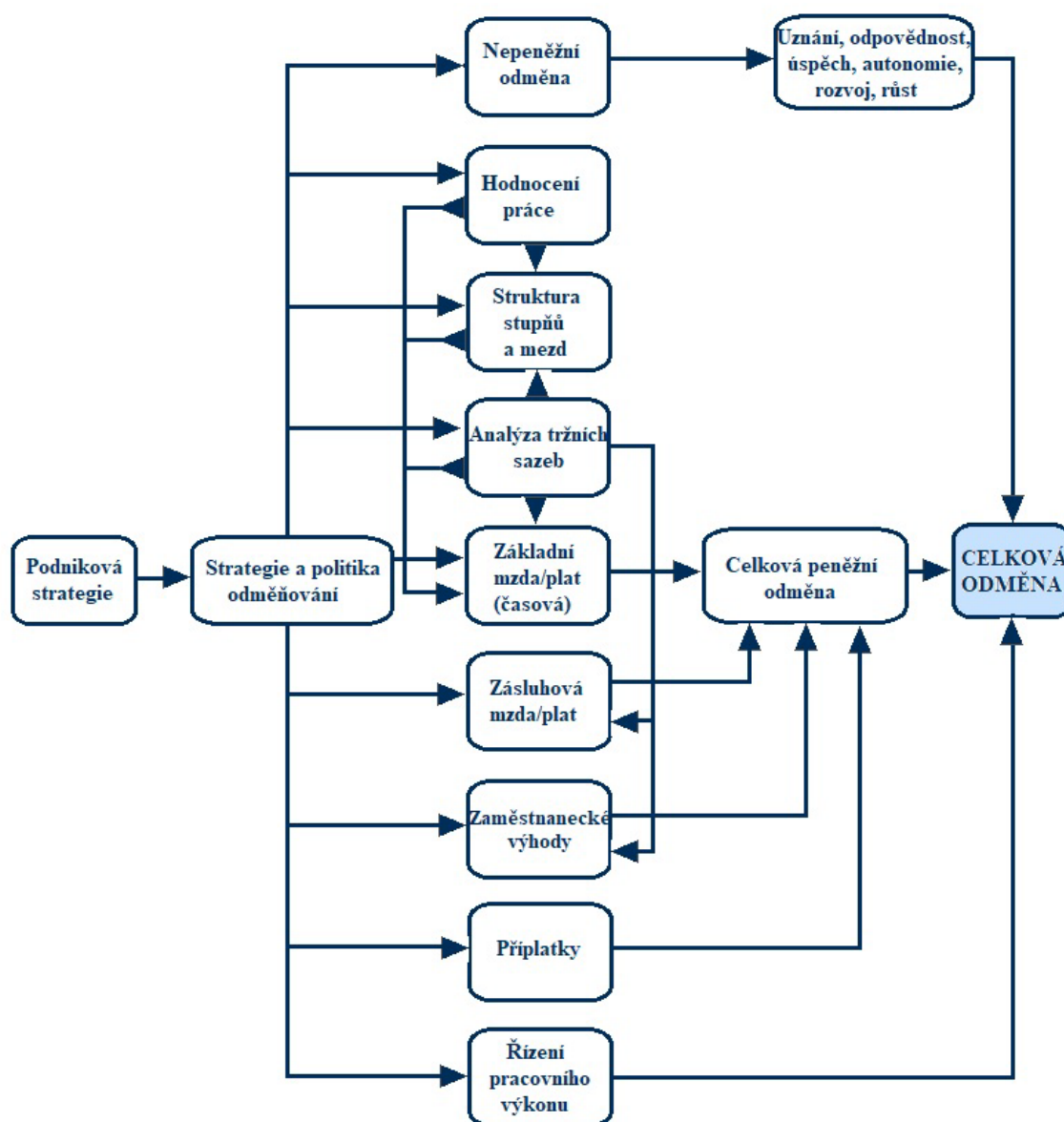
### 2.2.1 Systém odměňování

Systém strategického odměňování se skládá ze souvisejících procesů, postupů, u kterého je úkolem zajistit, aby odměňování probíhalo ve prospěch podniku, stejně jako výkony jeho pracovníků. Systém odměn je veden strategií podniku a ta pohání strategii odměňování. Jak už bylo řečeno, hlavní složkou odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které jsou kombinovány pro vytvoření systému celkové odměny. (ARMSTRONG, 2015)

**Systém odměňování tvoří:**

- **Strategie odměňování** – říká, co podnik v dlouhodobém hledisku zamýšlí při vytváření a realizaci politiky, procesů, praxe i postupů odměňování, které pomohou dosáhnout podnikatelských cílů. (např. strategie vedoucí k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb),
- **Politika odměňování** – návod pro rozhodování a jednotlivé kroky. (např. politika, která stanovuje úroveň peněžních odměn na úrovni průměrných tržních sazeb),
- **Praxe odměňování** – ta je tvořena strukturou stupňů a sazeb, metody například hodnocení práce, programy jako je zásluhové odměňování, vedoucí k realizaci strategie i politiky odměňování. (např. shromažďování a analyzování dat ohledně tržních sazeb a provádění úprav platů a mezd, které respektují růst tržních sazeb),
- **Proces odměňování** – je tvořen způsoby realizace politiky odměňování a praktické provádění odměňování. (např. způsob, jakým jsou využívány i uplatňovány výsledky šetření a jak řídí manažeři úpravy mezd a revize),

- **Postup odměňování** – jsou to ty postupy, které jsou uplatňovány pro udržení celého systému a také pro zabezpečení, že odměňování bude fungovat pružně a účinně a že peníze, které budou vynaložené, přinesou odpovídající hodnotu. (např. postup, který je používán při každoroční revizi, úpravy mezd i platů). (ARMSTRONG, 2009)



Obrázek 2: Systém odměňování (Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2009, s. 24)

### **2.2.2 Mzdový systém**

Mzda a jeho podnikový systém jsou zásady, formy i postupy pro odměňování zaměstnanců pomocí mzdy. Mzdový systém využívá každá organizace, která někoho zaměstnává. Není upraven žádným právním předpisem, ale je zcela v kompetenci zaměstnavatele. Musí ale respektovat určité zásady pro odměňování za odvedenou práci, které stanovuje zákoník práce (§ 109-150) a další nařízení vlády například o minimální mzdě, o nejnižší úrovni zaručené mzdy, ztíženém pracovním prostředí, příplatků ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí a dalších. (ŠIKÝŘ, 2016)

#### **Mzda**

Mzda je termín pro finanční odměnu v podnikatelské sféře. Plat je odměna pro pracovníky ve veřejné sféře a prostředky jsou brány z veřejného rozpočtu a má striktně dané limity. (ŠLAPÁK a ŠTEFKO, 2015)

Jedná se o hodnotu, která náleží zaměstnanci za jeho vykonanou práci. Zároveň zaměstnavatel musí poskytnout pracovníkovi mzdu (odměnu) za jeho práci v závislosti na složitosti práce, stupni odpovědnosti a namáhavosti, na náročnosti pracovních podmínek, výkonnosti práce a na základě dosažených výsledků. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, 2001)

#### **Mzdové formy**

Jednotlivé mzdové formy určují postupy a zásady pro mzdové stanovení a jsou plně v kompetenci podniku. Odměna ve formě mzdy má většinou peněžní formu a její sjednání musí být písemné před započítáním nástupu do práce. Je stanovena na základě mzdového výměru, vnitřního předpisu, individuální nebo pracovní smlouvou. Jelikož je její výše výhradně v rukou zaměstnavatele, tak může s její výší pohybovat pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců a tím zlepšit jejich motivaci. Mzda, jakožto hlavní faktor motivace, nemusí být prioritním motivačním faktorem. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, 2001)

Rozlišujeme různé druhy mzdy:

### **1. Úkolová mzda**

Z pohledu výkonnosti se jedná o extrémní formu mzdy, u níž závisí na odvedeném výkonu. Závisí na plnění pracovního úkolu podle předem stanoveného množství nebo požadované rychlosti (tempa). Je zde rozhodující odpracované množství. Tato forma mzdy musí být vhodná pro danou práci. Jedná se o pracovní činnosti, kde zaměstnanec sám ovlivňuje a určuje svoje tempo a jeho pracovní výsledek se dá měřit (např. v kusové výrobě 50Kč/ks.). Může být stanovena jako úkol pro jednotlivce nebo i pro skupinu pracovníků s určeným časem výkonu nebo tarifem množství. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### **2. Časová mzda**

Odměna zaměstnance je stanovena na základě hodinové mzdové sazby a násobku odpracovaných hodin. Také může být stanovena výše mzdy za kalendářní měsíc a jeho počet pracovních dnů bez ohledu na počet hodin, který pracovník reálně odpracoval za měsíc. Výše takto stanovené měsíční mzdy je závislá na typu úvazku, který má pracovník sjednaný v podniku (celý úvazek, zkrácené úvazky a další...). (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, 2001)

Je tedy sjednána hodinová mzdová sazba. Čím je tato sazba vyšší, tím je výkon pracovníka pro podnik důležitější. Tato forma mzdy se využívá v případě, že výkon není měřitelný. Pracovník nemůže ovlivnit odpracované množství práce nebo je pro podnik více důležitá kvalita výrobku než její počet. Příklad 150 Kč/hod. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### **3. Podílová mzda**

Mzda se stanoví na základě podílu na zisku, podílu z objemu tržeb nebo podílu z hodnoty realizovaných nebo sjednaných obchodů. Tato forma mzdy se volí v případě, že pracovník pracuje v oblasti obchodu nebo prodeje zboží/služeb. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, 2001)

#### 4. Smíšená mzda

Jedná se o kombinaci více mzdových druhů dohromady. Například kombinace měsíční a podílové mzdy. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, 2001)

Mezi dodatkové složky mzdy patří:

- Prémie – používají se k doplnění základní mzdy. Používají se však jednorázově. Za výborné splnění pracovního úkolu, za mimořádný výkon, iniciativu, za pravidelné splnění určitého množství, ukazatele, kvality, úspory a další. Jsou jednotně předem stanoveny a mají daná pravidla pro všechny zaměstnance, kteří by měli vždy vědět, za co jim byly přiděleny. (KOUBEK, 2011)
- Provize – využívá se při odměňování ve službách, v obchodě, kde je mzda odvíjena dle prodaného množství nebo poskytnutí služeb. Určuje se pomocí procenta z tržeb, obratu, zisku nebo předem stanovenou sazbou za prodanou jednotku. (ŠIKÝŘ, 2016)
- Bonus – bývá vyplácen navíc ke mzdě a je spojen s dosažením cíle pracovníka nebo celé organizace. Může být stanoven pomocí procenta z určité částky nebo pevně stanovenou částkou. Běžně bývají poskytnuty bonusy za počet odpracovaných let, za získání nového pracovníka nebo za splnění cílů. (PERKINS, WHITE a JONES, 2016)
- Podíl na výsledku hospodaření – nejčastější je vyplácení podílu ze zisku podniku. Pro zaměstnance je určeno dané procento ze zisku, a to může být pro všechny buď společné nebo rozdílné dle zásluh. Procento (podíl) může být určeno podle daných kritérií, například postavení v hierarchii organizace, výše mzdy, doba zaměstnaneckého poměru nebo další kritéria. (KOUBEK, 2011)
- Další formy odměn – jednotlivé odměny mohou být přiděleny dle uvážení zaměstnavatele podle zákoníku práce. Jejich výše je často závislá na odvedené práci a její kvalitě, nebo dodržování sjednaných termínů. Tyto odměny mají velký dopad na motivaci. Jedná se především o – osobní ohodnocení, cílové odměny (splnění důležitých úkolů), mimořádné odměny, jubilejní odměna (délka pracovního poměru nebo životní jubileum), odchodné a další. (CALTOVÁ, 2019)

## Benefity

Benefitem se rozumí peněžní nebo nepeněžní odměna, která je poskytována zaměstnavatelem pro své zaměstnance navíc, od sjednané výše mzdy. Jsou velmi prospěšné pro motivaci zaměstnanců. Přispívají ke zvýšení spokojenosti v podniku a prohloubení dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Pomocí benefitů lze také zvýšit konkurenceschopnost organizace. Zaměstnanecké benefity, které podnik nabízí, jsou často klíčovým faktorem, kdy se zaměstnanec rozhoduje mezi více pracovními nabídkami. Bere se zde v potaz také soukromý život zaměstnanců, jejich aktivity ve volném čase, zájmy a koníčky. (MACHÁČEK, 2019)

Benefity se rozdělují z pohledu podniku dle způsobu poskytování:

- **pružné** – zaměstnanec si může zvolit výhody podle jeho potřeb a tuto volbu může opakovat nebo ji v dalším období změnit. Jednotlivé benefity si vybírá ze seznamu všech poskytovaných benefitů podnikem. Mezi ně může patřit sick days, pojištění, náhrada volna, zvýhodněná půjčka od podniku, příspěvky na volnočasové aktivity apod. Zaměstnanec je však limitován finanční částkou, kterou jeho zvolené výhody nemohou překročit a tímto způsobem si vytvoří svůj vlastní „balíček“ benefitů. Výše finančního limitu i nabídka benefitů se může lišit v závislosti na splnění různých kritérií: délka odpracované doby, pozice v podniku apod.,
- **fixní (plošné)** – je to soupis benefitů, které jsou zaměstnanci poskytovány vždy, i v případě, že o ně nemá zájem. Nedochází zde k žádné diferenciaci, jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu.,
- **kombinace obou způsobů** – kombinací obou způsobů poskytování benefitů se uleví administrativě, která je velmi složitá u pružné formy, o kterou je v podniku velký zájem. (URBAN, 2005)

Benefity z pohledu zaměstnance:

- benefity formou příspěvku na důchodové připojištění,
- zdravotní benefity – navýšení doby dovolené, poskytnutí léčivých přípravků, doplňků stravy a jiné,

- benefity, které jsou poskytované na pracovišti – kantýna, stravenky a další,
- možnost dalšího vzdělávání – jazykové kurzy, vzdělávací kurzy,
- příspěvky na sport, volnočasové aktivity nebo kulturu a rekreaci,
- platové benefity – 13., 14. platy, příspěvky na dovolenou.,

Benefity formou pracovních pomůcek, automobil i pro osobní potřebu, telefony, tablety, notebooky a další. (MACHÁČEK, 2019)

### 2.2.3 Odměny

**PENĚŽNÍ** – jsou to mzdy nebo platy, které obsahují peněžní odměnu závislou k hodnotě prací a odměnu závislou na přínosu lidí. Zde jsou také zohledněny zaměstnanecké výhody, penze, systémy peněžního ohodnocení v závislosti na odvedené práci a dosažených úspěchů. Odměny, které jsou založeny na práci lidí zahrnují:

- Stanovení peněžních odměn – zde se rozhoduje o výši peněžních odměn za odvedené práce nebo pro určité pracovníky s pomocí tržního ocenění a hodnocení jejich práce.
- Řízení základních peněžních odměn – vytváří a používá jednotnou strukturu odměn, která seskupuje jednotlivé práce do určitých stupňů, úrovní, pásem a nabízí předem určený prostor ke zvyšování těchto odměn.
- Poskytování doplňkových peněžních odměn – plánuje a řídí další peněžní odměny k základním peněžním odměnám dle výkonu, schopností, dovedností, přínosu nebo podle odpracované doby v podniku. (ARMSTRONG, 2015)

**NEPENĚŽNÍ** – zohledňují a uspokojují rozličné lidské potřeby jako třeba úspěch, uznání, pracovní prostředí, osobní růst a jiné. Jedná se o nepeněžní formu uznání odvedené práce a dosažených výsledků, pro vytvoření motivujících pracovních pozic, k vytváření pracovního prostředí, příležitostí k rozvoji, což vede ke zvýšení kvality pracovního života a také k rovnováze mezi osobním životem a pracovním (work-life balance). Nepeněžní odměny mohou být vnějšího charakteru – uznání, pochvala, nebo vnitřního charakteru – souvisejí s pocitem, že daná práce za to stojí a výzvami práce. (ARMSTRONG, 2015)



## 2.2.4 Celková odměna

Jedná se o kombinaci peněžních a nepeněžních odměn, které jsou velice rozmanité. Zaměstnanecké výhody, základní peněžní odměna, doplňková odměna, nebo nepeněžní odměna a vnitřní odměna, vyplývají ze samotné práce a propojují se. Jsou využívány jako celistvý, integrovaný celek. Celkovým vnímáním odměny rozumíme přístup k řízení odměn, který říká, že je nutné brát v potaz všechny možnosti ocenění pracovníků za jimi odvedenou práci a také tím dosažené úspěchy. Ne pouze vnímat odměnu peněžní či zaměstnanecké výhody z toho plynoucí. Soudržný celek musí tvořit peněžní i nepeněžní odměna. Pracovníkům je dopřávána nejen celková odměna tvořená z peněžní a nepeněžní odměny, ale také pracovní zážitek z pracovního prostředí, možnost rozvoje schopností nebo kariéry apod. Celková odměna je atraktivní hodnotou pro zaměstnance, která lidem říká, proč by právě oni měli pro podnik pracovat. (ARMSTRONG, 2015)

Tabulka 1: Celková odměna (Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Peněžní odměna	CELKOVÁ ODMĚNA
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní odměna	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

### Význam celkové odměny

Celková odměna říká, že odměňování pracovníků není pouze tím, že je „zasypeme“ penězi. Je nápomocná k získávání a stabilizaci zaměstnanců a také poskytuje nástroj pro ovlivňování jejich chování. Například pomůže vytvářet zážitky z pracovního prostředí, které pomohou uspokojit jejich potřeby a nadále je povzbudí pro vynaložení dalšího úsilí. (ARMSTRONG, 2009)

## Výhody celkové odměny

Jednotlivé výhody pro celkovou odměnu jsou následující:

- **větší vliv** – kombinace různých typů odměn má kladný a dlouhodobý efekt na oddanost pracovníků a jejich motivaci,
- **zlepšení vztahů mezi zaměstnanci** – využití koncepce celkové odměny má pro vztahy mezi zaměstnanci pozitivní dopad,
- **flexibilní přístup k individuálním potřebám** – jednotlivé vztahové odměny mohou zaměstnance více připoutat k podniku, protože ten může odpovídat jejich individuálním potřebám,
- **úspěšnost v boji o talenty** – vztahové odměny můžou pomoci nastavit pozitivní psychologickou smlouvu a ta odlišuje organizaci na trhu práce. Při získávání zaměstnanců se může podnik stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a tím přitahovat talentované pracovníky. (ARMSTRONG, 2009)

## 2.3 Hodnocení pracovníků

Proces hodnocení personálu je jeden z klíčových personálních úkolů v efektivním podniku. Pokud má personál dobře pracovat a ke své práci být motivován, je nutná pravidelná zpětná vazba. To znamená zpráva o jimi odvedené práci a jak si v ní vedou. Potřebují být pravidelně informováni o tom, co se od nich očekává, jaké jsou jejich výhledy, co mohou udělat pro zlepšení jejich pozice a jaká bude jejich odměna za odvedenou práci. (ŠLAPÁK a ŠTEFKO, 2015)

Proces hodnocení pracovníků nastává po kontrole jejich vykonané práce. Neslouží k okamžité korekci, ale ke shrnutí, tvorbě dokumentace a rozboru výkonu pracovníka za určité období. Rozbor jejich výkonů je nástrojem k odstranění dlouhodobých výkonových nedostatků nebo bariér, které brání k výkonu jejich práce. Dále slouží k jejich motivaci, vedení či rozvoji a je velmi důležitým prostředkem mezi vedoucím a spolupracovníky, tím slouží k řízení lidí. Mělo by docházet k hodnocení výkonu pracovníků, zda plní dlouhodobé úkoly a cíle, které jim byly uděleny. Dále jestli dodržují předepsané postupy a standardy, využívají jejich potenciálu a dalších. (URBAN, 2013)

Je stanovena dle hodnocení výkonnosti dosahovaná úroveň výkonu pracovníka. Existují různé metody, které lze vzájemně kombinovat a měří pracovní chování, pracovní výsledek nebo schopnosti manažera. Všechna hodnocení musí probíhat dle předem stanovených kritérií a měřítek, tím bude zaručena maximální srovnatelnost a objektivita. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

#### **Při hodnocení výkonu sledujeme dva cíle:**

**Cíle podniku** – vytvářet motivace, vyměřit příplatky dle výkonů, uspořádat optimální využití zaměstnanců, zjistit jaký je potenciál zaměstnanců.,

**Cíle zaměstnance** – získat zpětnou vazbu, přijímat odpovídající mzdu, bránit se proti svévoli nadřízených. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Ve velké většině podniků dochází k hodnocení zaměstnanců 1x ročně, případně na konci zkušební doby, před přeložením na jiné oddělení nebo povýšením, před zvýšením platu nebo odchodu zaměstnance z podniku nebo do penze. Hodnocení zaměstnanců dělíme na **analytické** a **souhrnné**. Analytické je prováděno ve velkých podnicích, kde jsou stanoveny jednotlivá hodnotící kritéria, která se podílejí na ovlivnění celkového posudku (např. kvalita/kvantita práce, preciznost, dochvilnost, ...), nebo jaké má znalosti v oboru, ochota se vzdělávat nebo chování vůči kolegům a nadřízeným. Pro zodpovězení jednotlivých kritérií je použita hodnotící stupnice (např. 1-5). Souhrnné hodnocení probíhá v malých až středních podnicích. Nehodnotí se zde ani nerozlišují jednotlivá kritéria. Hodnocení si zakládá na celkovém dojmu ze zaměstnance. Takový posudek je velmi nepřesný a vede také k neobjektivním závěrům z důvodu subjektivních pocitů nadřízených. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

#### **2.3.1 Pracovní posudek**

Při hodnocení zaměstnanců by měl být vypracován **pracovní posudek**, a to buď prozatímní nebo konečný. Skladba pracovního posudku je následující: osobní údaje zaměstnance, délka doby zaměstnání, hodnocení jednotlivých výkonů, hodnocení řízení, chování zaměstnance, odůvodnění odchodu ze zaměstnání. Jakýkoliv zaměstnanec má vždy právo na pravdivý posudek vypracovaný příznivým pohledem. Negativa se dají

popsat pozitivními obraty, ale následní zaměstnavatelé umí tyto obraty dešifrovat. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### **Kdo hodnotí?**

Hodnocení práce zaměstnance podle Šlapák a Štefko (2015) může být prováděno různými hodnotiteli, nejčastěji však:

- přímým nadřízeným,
- nadřízeným přímého nadřízeného,
- pracovníkem personálního oddělení,
- sebehodnocení – sami sebou,
- spolupracovníky,
- podřízenými,
- zákazníky,
- externí organizací prostřednictvím hodnotících středisek (Assessment Centre nebo Development Centre).

Pracovníka vždy hodnotí jeho přímý nadřízený, který však může využívat podklady od dalších výše uvedených hodnotitelů. (ŠLAPÁK a ŠTEFKO, 2015)

### **Předmět hodnocení**

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno následovně na:

- pracovní chování,
- výsledky práce,
- schopnosti a rozvojový potenciál. (URBAN, 2013)

Při hodnocení **pracovního chování** záleží na několika kritériích, které mají slovní charakter. Je důležité, aby se tato kritéria zaměřovala na jasná, podstatná a předem známá pravidla chování pracovníků. Také na požadavky, které byly stanoveny a vymezeny pro jistou pracovní pozici nebo pro osobní cíle. Určitá kritéria lze využít pro celý podnik, například: odpovědnost, iniciativa, samostatnost, kvalita odvedené práce, ochota a další. Další kritéria je nutné stanovit dle jednotlivých útvarů nebo úseků, například u orientace

na zákazníka, znalost specifické oblasti apod. Kritéria by vždy měla vycházet z náplně práce a úkolů k dané pracovní pozici. Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho, protože při velkém počtu kritérií mají hodnotitelé tendenci hodnotit všechna kritéria podobně. U hodnocení vedoucích pracovníků by se měla přidat kritéria, která hodnotí jejich **řídící chování**, a to jejich schopnost pracovníky motivovat nebo rozvíjet, pomoci zlepšit jejich výkon při práci nebo poskytování zpětné vazby. (URBAN, 2013)

Hodnocení **pracovních výsledků** je zaměřeno na hlavní pracovní úkoly, osobní cíle, které zaměstnanec dostal přidělen na konci předešlého hodnotícího období nebo za které je na základě své trvalé pracovní náplně odpovědný. (URBAN, 2013)

U hodnocení **schopností a rozvojového potenciálu** jsou brány v potaz předpoklady k náročnějším činnostem, k povýšení nebo schopnosti dalšího rozvoje. Také slouží jako předpoklad pro další plánování kariéry nebo nástupnictví. Úskalím hodnocení schopností a potenciálu je vyšší subjektivita. Toto hodnocení je založeno na odhadnutí jeho předpokladů a jeho možností do budoucna. (URBAN, 2013)

### **Nástroje hodnocení**

Tyto nástroje souvisejí s předmětem hodnocení a patří k nim hodnocení na základě:

- **předem stanovených cílů** – k hodnocení výsledků práce. Používají se tam, kde lze osobní nebo skupinové cíle předem stanovit. Tyto cíle vycházejí z priorit ročních plánů jednotlivých útvarů nebo celého podniku. Výhodou je, že se zaměstnanci do stanovených cílů sami zapojili, a to zvyšuje jejich motivaci. U vedoucích pracovníků jsou cíle strukturovány v souladu s metodou balanced scorecard.,
- **platných norem a standardů** – porovnání závazných a dlouhodobě platných norem výkonů i standardů kvality se skutečným výkonem zaměstnance. Slouží k hodnocení dělníků ve výrobě, kde jsou normy nejčastěji stanoveny pomocí časových studií, výkonu pracovníků nebo vzorku práce a lze ji uplatnit i pro další pracovníky. Normy i standardy lze považovat za stálé cíle, které udávají jistou požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Také se jim říká výkonové

normy a jejich výhodou je, že vytváří objektivní měřítka pro posouzení výkonů na jednotlivých pracovních místech. Jejich předpokladem je jasnost a srozumitelnost norem a spoluúčast pracovníků na jejich stanovení, aby je přijali za přiměřené a spravedlivé.,

- **posuzovacích škál (stupnic)** – tyto stupnice mohou být číselné, grafické, ale také slovní. Slouží k hodnocení pracovního, sociálního, řídicího chování a k posouzení jednotlivých schopností pracovníků. Hodnocení je náročnější na přípravu, ale umožní objektivněji posoudit jednotlivé projevy než při slovním hodnocení. Nejvhodnější jsou **čtyřbodové stupnice**, které hodnotí všechny jako průměrné pracovníky. Pro omezení subjektivity se k jednotlivým stupňům připojí i slovní popis a měl by být součástí i prostor pro případné bližší vysvětlení i slovním způsobem.,
- **kontrolních seznamů** – nebo také check-listy jsou soupisy jednotlivých činností, které by měly být pracovníkem vykonávány. Takový seznam může mít až desítky činností. Pro posouzení nových pracovníků slouží také jako seznam, zda zvládají jednotlivé úkoly pro svoji pracovní pozici.,
- **kritických případů** – evidence a sledování pozitivních i negativních významných případů, které se při výkonu práce vyskytly.,
- **assessment center** – pro svoji časovou, personální i finanční náročnost se nejvíce využívá u manažerů a vedoucích pracovníků, ale má také široké uplatnění při výběru a hodnocení zaměstnanců. Tým pracovníků nebo posuzovaný pracovník řeší namodelované úkoly a případové studie, formou her a podobně. Součástí mohou být i vědomostní nebo dovednostní testy.,
- **personálního auditu** – vnější hodnocení schopností, dovedností, zkušeností, pracovních postupů nebo motivace a potenciálu hlavně manažerů a klíčových zaměstnanců podniku, které je prováděno specializovanými poradci. Je prováděno při změnách v podniku, pro hledání manažerských schopností, pro nové úkoly a jejich optimální použití. Jeho výsledek můžeme brát jako doporučení pro následný rozvoj pracovníků. (URBAN, 2013)

### 2.3.2 Hodnocení práce

Pro řízení odměňování má velký význam hodnocení práce, protože poskytuje důležité informace, na jejichž základě je odměna spravedlivá. Drží se tedy zásady, že za totožnou práci by měla být totožná odměna. Jedná se o ucelený proces, ve kterém se stanovují relativní hodnoty jednotlivých prací v podniku, pro stanovení mzdových relací. Slouží také jako základna pro tvorbu mzdových tříd a struktur. (ARMSTORNG, 2009)

#### **Jednotlivé cíle hodnocení práce podle Armstronga (2009):**

- určení relativní hodnoty práce, dle jednotného, spravedlivého a pečlivého posouzení,
- informace pro vytvoření spravedlivých a věrohodných mzdových tříd a struktur,
- vytvoření nejvíce objektivní základny pro účely zařazení prací do mzdových tříd a tvorba jednotného přístupu pro rozřídění prací,
- správné porovnání tržních sazeb prací nebo rolí pro stejné množství práce nebo složitost,
- transparentnost východisek, kritérií pro jednotlivé stupně a zařazování prací,
- podnik vždy musí plnit povinnost vyplácet stejnou odměnu za stejnou práci.

Hodnocení práce může probíhat buď to: analyticky, neanalyticky nebo tržním oceněním.

- ANALYTICKÉ: bodovací metody, analytické porovnávání, metoda faktorového porovnávání,
- NEANALYTICKÉ: klasifikační metoda, metoda pořadí, neanalytické (párové) porovnávání,
- TRŽNÍ OCENĚOVÁNÍ: s odkazem na tržní sazby.

#### **Časový průběh hodnocení**

Jako základní typ hodnocení je považováno **průběžné a pravidelné hodnocení, hodnocení při ukončení projektů nebo hodnocení v průběhu a před ukončením zkušební doby.** (URBAN, 2013)

**Průběžné hodnocení** slouží k operativnímu vedení, ke včasnému rozpoznání a řešení problémů nebo k usměrňování pracovníků. Dále napomáhá k průběžnému rozvoji dovedností a motivaci. Hlavním smyslem je předání okamžité zpětné vazby pracovníkovi, aby byl informován, zda je výkon jeho práce správný nebo nikoliv. Otázkou zůstává, zda by informace o dosaženém výkonu pracovníka měla být veřejná. Většinou platí, že veřejné informace o výsledcích hodnocení působí na zvyšování pracovní výkonnosti. Pro průběžné hodnocení je nutné si stanovit **systém pro sledování výkonu**. Sledování výkonu průběžně je žádoucí v případě, že se pracovníci učí svým úkolům, nebo pokud podnik zavádí změny. (URBAN, 2013)

**Pravidelné hodnocení** práce napomáhá ke zhodnocení výkonu a jeho dokumentaci za určité uplynulé období a na jeho základě stanovení výkonových a ostatních osobních cílů pro další období. Toto hodnocení je formalizováno a má daný průběh i závěr. Četnost hodnocení je většinou pololetní, roční anebo na základě kontrolních bodů, to znamená po splnění dílčího cíle. Základním nástrojem je **hodnotící rozhovor** a jeho závěry slouží pro výkonové odměňování, nebo pro úpravy základního platu. Součástí dotazníku je možnost pracovníka se vyjádřit k práci, kterou vykonává, i k práci celého úseku nebo k tomu, jak by se chtěl v podniku dále rozvíjet a uplatňovat své dovednosti. Jak už bylo výše zmíněno, pravidelné hodnocení je tvořeno z několika částí, z hodnocení pracovního chování, výsledků práce a schopností a rozvojového potenciálu. Hodnocení by se mělo vyvarovat nadměrnému formalismu a subjektivity a častou chybou je, že z něj nevyplývají žádné konkrétní opatření ani závěry. (URBAN, 2013)



## Zásady hodnotícího rozhovoru

Tabulka 2: Vlastní zpracování dle URBAN, 2013.

Zásady hodnotícího rozhovoru	
Hlavním přínosem je stanovení osobních a pracovních cílů na další období a podpora motivace. <b>Nedostatkem</b> se stává příliš velká složitost, formálnost a absence dialogu mezi hodnoceným a jeho nadřízeným.	
Hodnocení je efektivní, pokud se dodržují <b>tři hlavní zásady</b> :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>aktivní účast hodnoceného,</b></li><li>• <b>oboustranná příprava,</b></li><li>• <b>opora v konkrétních příkladech.</b></li></ul>	
<b>Aktivní účast hodnoceného</b> – nejčastějším problémem je, že hodnocený se aktivně nezapojuje, pouze si hodnocení vyslechne a odchází, proto by nadřízený měl:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• vytvořit přátelskou atmosféru a nezdůrazňovat svoji formální autoritu,</li><li>• hovořit věcně, ne kriticky,</li><li>• více naslouchat hodnocenému a podporovat ho v hovoru,</li><li>• pokud má hodnocený jasné argumenty nebát se přiklonit k jeho stanovisku,</li><li>• u sebehodnocení upozornit na možné vzniklé chyby, například nepřiměřené pozitivní hodnocení, nebo sebepodceňování,</li><li>• získat informace jak jeho výkon i schopnosti zvýšit, například co mu brání v práci, co ho motivuje, jaké má osobní cíle do budoucna apod.,</li><li>• pochválit hodnoceného za jeho výsledky,</li><li>• společně stanovit cíle pro jeho možné zlepšení,</li><li>• ukončit rozhovor v pozitivním duchu.</li></ul>	
<b>Oboustranná příprava</b> – je důležitá oboustranně a nadřízený by se měl zaměřit na:	

- rekapitulaci klíčových pracovních výsledků zaměstnance, jeho pracovní chování, postoje a motivace, zamyšlení se na jeho slabé a silné stránky,
- konkrétní příklady jeho skvělých i slabších pracovních výkonů v hodnoceném období,
- směr, kterým by se měl jeho výkon zlepšit a způsoby, jak toho dosáhnout,
- stanovit pracovní cíle do dalšího období,
- návrh dalšího směru jeho rozvoje nebo postupu v podniku.

Nadřízený by se při hodnocení měl držet zásad, aby hodnocení nebylo příliš negativní. Aby se vztahovalo k dosaženým výsledkům a konkrétního pracovního chování a opírat se o příklady. Hodnocenému by se měla dát možnost ke všemu se vyjádřit a nadřízený by k jeho vyjádření měl být otevřený, ochotný.

**V případě, že pracovník všechna očekávání výkonu splňuje, je dobré:**

- ocenit dosažené úspěchy,
- zmínit, že většina pracovníků očekávání výkonu splňuje,
- navrhnout zaměstnanci kroky, kterými by bylo možné jeho výkon zvýšit a podpořit jeho nové náměty,
- nové cíle a způsoby, jak jich dosáhnout spolu prodiskutovat,
- rozhovor ukončit pozitivně.

**Pracovník výkonová očekávání převyšuje:**

- ocenit a vyzdvihnout dosažené úspěchy,
- zjistit jeho návrhy nebo náměty,
- zeptat se, jakou odpovědnost by mohl dle svého názoru v rámci pracovního místa nebo útvaru dále převzít,
- zjistit jeho kariérové ambice,
- diskutovat o nových cílech a způsobech pro jejich dosažení,
- rozhovor ukončit pozitivně.

**Pracovník, který výkonová očekávání nesplňuje:**

- ocenit jeho dosažené úspěchy,
- rozebrat cíle, které nebyly splněny a začít nejvýznamnějšími úkoly,
- diskutovat o způsobech, kterými by mohl svůj výkon zvýšit,
- pracovníka vést k tomu, aby převzal odpovědnost za svůj výkon,
- stanovit přesné termíny pro zlepšení,
- stanovit termíny pro případné další schůzky,
- opět rozhovor ukončit pozitivně, se snahou mu být nápomocen.

**2.4 Další činnosti personálního oddělení**

Personální oddělení nebo také Human Resources HR je odpovědné za poskytnutí personálu, který je potřebný a také kvalifikovaný ve správný čas a na správném místě. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Součástí personálního oddělení nebo také útvaru lidských zdrojů jsou personalisté. Ti ve společnosti poskytují rady anebo také služby v oblastech plánování, získávání, výběr zaměstnanců, řízení pracovních výkonů a další. Základním úkolem personalistů je poskytnutí služeb kolem řízení lidských zdrojů. Dále vytvářejí prostředí, ve kterém je zvyšována angažovanost zaměstnanců, a to tím, že se starají, aby mohli zaměstnanci co nejvíce využít své schopnosti. Také aby zhodnotili jejich potenciál nebo aby zaměstnanci uspokojily své potřeby ve svém zájmu a zároveň v zájmu podniku. Personalista čím dál více přispívá k vytvoření konkurenční výhody podniku. (ARMSTRONG, 2015)

Podle Pokorný (1998) toto oddělení zobrazuje souhrn aktivit, které napomáhají k optimálnímu počtu a kvalit zaměstnanců na určeném pracovišti. Zahrnuje výběr, přijímání pracovníků, jejich rozmístění, zvyšování kvalifikací, motivace, vedení a další.

Jednotlivé úkoly oddělení jsou rozděleny následovně:



Obrázek 3: Vlastní zpracování dle KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013.

#### 2.4.1 Plánování potřeb personálu

Personální plánování předvídá, stanovuje cíle a realizuje opatření ve strategickém řízení lidských zdrojů. Rozumíme tedy zabezpečení určitého množství pracovníků, aby došlo k udržení konkurenceschopnosti podniku. Existuje pravidlo pro personalisty: „Plánování personálu je o pracovních místech a jejich optimalizaci, až poté o počtu lidí.“ (BRŮHA, 2018, s. 84)

Stanovuje se zde potřeba personálu pro jednotlivá oddělení a řeší se otázky kolik a kteří pracovníci mají být využiti na kterých pracovištích a kdy. Dle plánu pracovních míst je stanovena potřeba personálu. Pokud je personál plánován včas, zamezí se jeho nedostatku či přebytku a je možné také včas rozeznat personální nedostatky a přihlížet k nim. Díky včasnému dlouhodobému plánu jsou vzniklé náklady přehlednější a dochází k cílenému využívání pracovní síly. Začleňování personálu do výrobních procesů je časově náročné, což vede ke zdržování ostatních zaměstnanců od své práce a tím i vznikají dodatečné náklady. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

## Požadavky

Manažeři očekávají u nově přijatých zaměstnanců jisté osobní předpoklady a vlastnosti. Předem nelze vždy správně stanovit a definovat ty předpoklady, které budou pro pracovní výkon skutečně důležité. U vymezení těchto požadavků pro správného uchazeče je nutné si stanovit, které z nich jsou pro podnik nezbytné a které pouze žádoucí. Skupinu dalších požadavků lze získat v průběhu zácviku výkonu povolání. Je důležité, aby požadavky, které byly zvoleny, byli manažeři schopni objektivně posoudit. Posuzování probíhá pomocí odpovídajících metod, znalostí pracovního trhu. Mezi důležitá kritéria patří požadavky na vzdělání, jazykové, technické nebo počítačové znalosti, které zpravidla není problém zjistit. Mezi další požadavky, které by neměly mezi nimi chybět jsou požadavky na osobní předpoklady uchazeče. Mezi šest základních patří: 1. ochota a schopnost pracovního nasazení, 2. pracovní stabilita, 3. pozitivní pracovní postoj, 4. loajalita a odpovědnost, 5. inteligence, 6. motivace. (URBAN, 2013)

## Druhy

Rozlišujeme také jednotlivé druhy potřeby personálu, a to na **novou potřebu**, při které dochází k tvorbě nových pracovních míst k existujícím pracovním místům, například při otevření nové pobočky nebo započetí výroby nového výrobku. V případě **potřeby nahrazení** se jedná o obsazení míst, která byla uvolněna odchodem zaměstnanců. **Potřeba překlenutí** je stav, kdy musí být vyrovnán nedostatek personálu z dočasných důvodů, například sezónnost, rodičovská dovolená, dlouhodobá nemoc. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

## Kvantitativní/kvalitativní

Řeší se zde otázky, kolik zaměstnanců je potřeba a s jakou kvalifikací. U kvantitativního plánování rozlišujeme pracovníky na plný a na částečný úvazek, dále zaměstnance z agentury a výpomoci. Kvalitativní plán zahrnuje úroveň požadavků, kterých musí budoucí zaměstnanec dosáhnout. Tyto požadavky jsou přesně specifikovány v popisu pracovního místa. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

## **Výpočet potřeb personálu**

Výpočtem zjistíme, zda máme přebytek nebo bude zapotřebí dalších zaměstnanců. Jedná se o nezbytné informace pro dobré plánování potřeb personálu. Nejdříve výpočtem získáme aktualizovaný stav pracovníků = plánovaný budoucí stav, dále bude vypočítána hrubá potřeba personálu, která je cílovou hodnotou a v posledním kroku je vypočtena čistá potřeba personálu. Tato potřeba říká, kolik pracovníků bude v budoucnu zapotřebí, nebo zda vznikne přebytek. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

## **Popis pracovního místa**

Při plánování potřeb personálu je určeno, kolik zaměstnanců a s jakou kvalifikací je zapotřebí. Kvalifikace zaměstnance by měla být co nejvíce shodná s požadavky pracoviště. Úkoly a požadavky na pracovní místo jsou přesně definovány v popisu pracovního místa a jsou stanoveny i kompetence budoucího pracovníka. Dané pracovní místo je zahrnuto i do organizační struktury podniku a jedná se buď o místo nadřízené, nebo podřízené. Přesný popis pracovního místa vychází z plánování potřeby zaměstnanců a tvoří základ všech personalistických úkolů. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

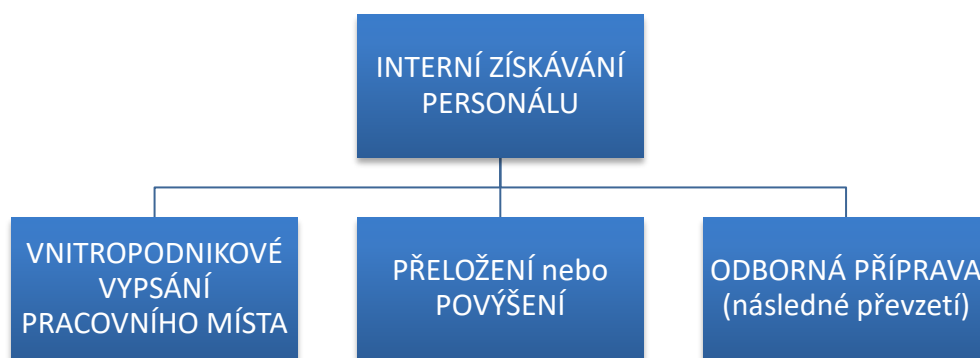
### **2.4.2 Získávání, výběr a přijímání personálu**

Keasler a Keasler-Probst (2013) uvedli, že získávání personálu pro volná místa v podniku probíhá pomocí náboru a ten může probíhat interně nebo externě. Interní nábor pracovníků znamená, že pracovníci jsou získáváni přímo z podniku, externě jsou získáváni z trhu práce, pomocí inzerátů, přes pracovní agentury nebo přes personální leasing.

#### **Úkoly**

Cílem je nalézt vhodné pracovníky pro volná pracovní místa v podniku. Hledání pracovníků může probíhat vnitropodnikově neboli interně, převedením nebo povýšením stávajících zaměstnanců. V opačném případě lze získávat pracovníky mimo podnik neboli externě, pomocí inzerce na internetu, v novinách, pomocí pracovních agentur, personálním leasingem. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

**Vnitropodnikové získávání personálu** - Pro získání pracovníků vnitropodnikovým způsobem lze využít následující metody:



Obrázek 4: Interní získávání personálu. (vlastní zpracování dle KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013, s 29)

**Získávání personálu externě** – Pokud podnik získává své pracovníky externě, znamená to, že pochází z trhu práce, který je externí, tudíž je vůči podniku cizí. (ARMSTRONG, 2009) Kde a jak hledat dobré zaměstnance? Ty správné zaměstnance není lehké najít a jednotlivé metody hledání se mohou podle náplně a povahy místa lišit. Jak bylo výše uvedeno, v některých případech může pomoci personální oddělení. V ostatních případech se obracíme na osobní doporučení, školy, úřad práce, agentury pro dočasné zaměstnání (např. u sezónních prací), personální společnosti, inzeráty na internetu nebo v novinách a další. (URBAN, 2013)

### **Struktura inzerce volného pracovního místa**

Jako důležitý nástroj pro získávání personálu externě je považován inzerát, který nabízí volné pracovní místo. Takový inzerát může být zveřejněn v novinách, časopisech na webových stránkách podniku nebo na internetových portálech. Aby inzerát splnil svůj účel, musí obsahovat všechny důležité informace a brát v úvahu následující informace:

- informace o daném podniku (název, adresa, stručná charakteristika podniku),
- datum nástupu do povolání,

- pojmenování pracovního místa s výčtem úkolů, pravomocí nebo možností kariérního růstu,
- nutné požadavky na uchazeče, např.: vzdělání, znalosti, kvalifikace, zkušenosti, vlastnosti,
- co podnik nabízí (odměny, benefity, ...),
- formální stránka žádosti (co vše má být doloženo, zda písemně nebo přes e-mail, časová lhůta),
- v neposlední řadě nesmí chybět kontakt na pověřenou osobu, včetně telefonního čísla a e-mailu. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### 2.4.3 Rozvoj personálu

Průběžně by mělo docházet ke zlepšování a zdokonalování kvalifikace zaměstnanců pomocí školení, rekvalifikace, či zvyšování kvalifikace, z důvodu neustálého výskytu změn. V minulosti stačilo se vyučit určitou profesí a na základě tohoto vzdělání pracovat celý život. V dnešní době si člověk musí neustále zvyšovat svoji kvalifikaci, dále se vzdělávat a přizpůsobovat se technologickým i společenským novinkám a trendům. Cílem rozvoje personálu je podporovat profesní dovednosti svých zaměstnanců, které podnik využívá k plnění svých cílů. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

#### Cíle rozvoje personálu:

**Pro zaměstnance** – zvyšování odborné kvalifikace, možnost profesního růstu, zajištění pracovního místa, zvyšování šancí na trhu práce, zvýšení prestiže i příjmů a pracovní spokojenosti.,

**Pro zaměstnavatele** – zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců, posílení konkurenceschopnosti, vzdělávání vedoucích pracovníků, zvýšení pracovního výkonu a spokojenosti, je nezávislý na externí pracovní trh, možnost snížení fluktuace. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)



## **Oblasti rozvoje personálu**

Do oblasti personálního rozvoje se řadí oblasti:

- Profesní příprava patří ke zvyšování kvalifikace v případě přizpůsobení se požadavkům podniku, rekvalifikace pro vyučení se nové profese a odborné přípravy pro výkon prvního povolání.,
- Organizace práce se stará o stanovení jednotlivých činností, které zaměstnanci musí na daném pracovišti plnit. Zde hraje velkou úlohu personální rozvoj v rámci kolektivu, aby se zaměstnanci mohli navzájem zastupovat a tím získali širší pohled na podnik.,
- U plánování kariéry existují dvě možnosti. První z nich je Job rotation, což znamená zaškolení pracovníka na různých pracovištích v rámci podniku a tím získává komplexní poznání podniku. Druhou možností jsou Projektové skupiny. Jsou časově, personálně i finančně omezeny na jeden pracovní úkol s přesně stanoveným cílem, určeným začátkem i koncem.,
- Zdraví všech zaměstnanců je velmi důležité pro jejich schopnost plnit své pracovní úkoly. Podporu zdraví můžeme připsat podpoře pracovního prostředí, pracovních podmínek a další. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### **2.4.4 Uvolňování personálu**

Nepotřebný personál, tedy nadbytečný se musí řešit jeho uvolňováním. K tomuto kroku lze dojít **interně**, nebo **externě**. Interní uvolňování znamená zkracování pracovní doby, přeložením na jiné oddělení nebo na jinou oblast úkolů, sdílení pracovního místa (jobsharing), což znamená, že dva i více pracovníků se dělí o jedno pracovní místo. Externím uvolňováním personálu rozumíme ukončení stávajícího pracovního poměru buďto k určitému datu, dohodou, a to s vyplaceným odstupným (outplacement). Přirozené využití fluktuace, kdy místa se uvolní výpovědí, odchodem do důchodu nebo úmrtím, tyto místa se již následně neobsazují. Další možností je dřívější odchod do důchodu nebo výpověď ze strany zaměstnavatele podle zákonem platných podmínek. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### 2.4.5 Správa a controlling

Mezi poslední jmenovanou činností personálního oddělení jsou všechny výše uvedené činnosti v systematické souvislosti. Nejedná se zde přímo o jednotlivé pracovníky, ale o skupinu ukazatelů, jimiž se získávají vědomosti manažerů pro celé úseky/pracoviště. Využívá se čím dál více výstupů z IT systémů jednotlivých pracovišť. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Personální oddělení plní personální správu i controlling a k typickým úkolům patří:

- správa pracovních dob, přesčasů, dovolených, absencí,
  - správa osobních údajů o zaměstnancích podniku,
  - smluvní náležitosti pracovní smlouvy (nástup, výpověď, náplň práce,...),
  - výpočty mezd i platů (dle úkolových a jiných sazeb),
  - vypracování příspěvků pro sociální i zdravotní zabezpečení a dalších podpor.
- (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

**Personální controlling** slouží podniku k plánování a řízení jednotlivých podnikových procesů, které vedou k dosažení co nejvyšší dosažitelné hospodárnosti a také k plnění podnikových cílů. Jedná se o jednu z funkcí managementu, díky které se pomáhá zajišťovat získávání informací o organizaci. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

Úkoly controllingu:

- získání a stanovení stávající potřeby informací,
- propojení informačních zdrojů,
- příprava informací k dotazování. (KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

#### 3.1 Představení podniku

##### 3.1.1 Základní údaje o podniku



*JISTOTA\*KVALITA\*ZÁRUKA*

Název:	JKZ Bučovice, a. s.
Sídlo:	Ždánská 210, 685 01 Bučovice
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	44 000 000 Kč (4 400 ks veřejně neobchodovatelných akcií)
Předmět podnikání:	Obráběčství, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Tržby za rok 2019:	450,7 milionů Kč
Počet zaměstnanců:	126 zaměstnanců
Počet směn:	3

##### 3.1.2 Historie

Společnost, ve které realizují práci sídlí v Bučovicích a má registraci v obchodním rejstříku Krajského soudu v Brně oddílu B vložky 3188. Organizace byla založena roku 1995 a pronajímala si prostory v areálu Agrostav Bučovice. Pronájem se týkal administrativních i výrobně – skladovacích prostor. V roce 2003 firma dokončila první etapu výstavby vlastního výrobně – skladovacího areálu. První etapa se roku 2006 rozrostla na téměř dvojnásobnou plochu areálu. V roce 2019 podnik dokončil nejnovější část výrobně – skladovacích ploch a dále aktivně usiluje o výstavbu nové administrativní budovy. V současné době je plocha výrobně-skladovacích prostor okolo 15.000 m<sup>2</sup>.

### **3.1.3 Současnost**

Společnost JKZ Bučovice, a.s. je jedním z největších servisních center, které se specializují na dodávky nástrojových, speciálních a konstrukčních ocelí. Vývoj i výroba ocelí, se kterými podnik pracuje, probíhá u exkluzivních partnerů společnosti. Mezi nejvýznamnější patří Kind&co Edelstahlwerk, Industeel ze skupiny ArcelorMittal, SSAB Oxelösund a Schmiedewerke Gröditz. Všechny výše uvedené firmy jsou celosvětově uznávané a jsou zárukou i obecným pojmem kvality a vývoje nových, inovativních i stále kvalitnějších druhů ocelí. Jako tuzemské dodavatele lze vyzdvihnout Třinecké železářny, a.s. a ŽĎAS, a.s. Mottem organizace je nejvyšší kvalita dodávaných ocelí za příznivou cenu. Zaměstnanci podniku mají bohaté zkušenosti v oboru strojírenství. Zboží je zhotoveno ve skladu v Bučovicích dle požadavků zákazníků a jeho doprava je zajištěna externím dopravcem. Společnost sídlí na jižní Moravě v Bučovicích a má sesterskou společnost na Slovensku v Trenčíně. Dále spolupracuje se svými obchodními partnery v několika dalších zemích Evropy. Více informací o podniku a službách, které nabízí, technických a technologických možnostech nebo informace o exkluzivních partnerech společnosti, lze získat na webových stránkách společnosti – [www.jkz.cz](http://www.jkz.cz). Podnik v současné době zaměstnává přes 120 zaměstnanců, takže se jedná o středně velkou organizaci. (JKZ BUČOVICE, 2020)

### **3.1.4 Procesy v podniku**

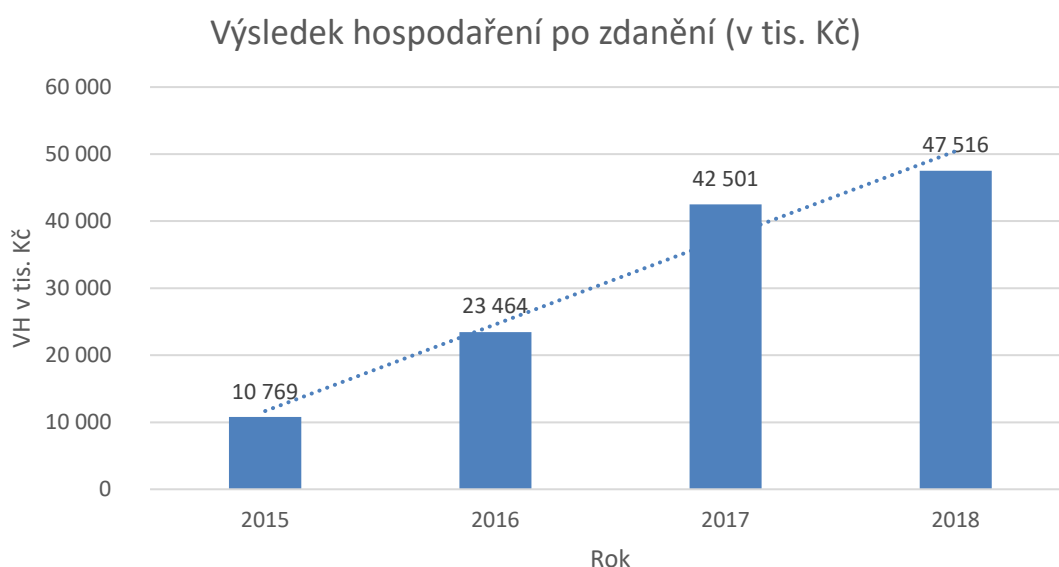
Dodávky nástrojových, speciálních a konstrukčních ocelí je hlavním procesem podniku. Dále jako podpůrný proces považuje podnik 3 a 5-ti osé obrábění, broušení, hluboké vrtání a frézování. Do řídicích procesů patří systém, který řídí rozdělování zakázek podle určité složitosti, pracnosti, časové náročnosti nebo velikosti.

Celý proces v podniku je započat komunikací obchodního oddělení s potencionálním zákazníkem. Zákazník komunikuje s obchodním zástupcem prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo při osobním setkání, popřípadě i prostřednictvím internetového obchodu na stránkách společnosti. Jednotliví obchodní zástupci se starají již řadu let o své zákazníky, takže jsou zde i jisté osobní vazby a snaha o přátelskou komunikaci a individuální péči. Obchodní zástupce zpravidla složitější zakázky předává dále na výrobní oddělení CNC programátorům, kteří posoudí časovou i technologickou náročnost zakázky a jejich

výsledky zpět odešlou pracovníkovi obchodního oddělení. Ten následně připočte požadovanou marži a dále odesílá hotovou nabídku ke schválení zákazníkovi. V případě spokojenosti obou stran je přijata závazná objednávka od zákazníka a taky započítá samotné výroby. Po ukončení všech výrobních operací se postupuje ke kontrole, jelikož si podnik zakládá na vysoké kvalitě dodávaného zboží, za které ručí. Dále je výrobek kompletně očištěn, nakonzervován konzervačním olejem a následně zabalen, usazen a připevněn na přepravní paletu. Následuje převzetí výrobků expedicí, kde čeká na zákazníka nebo na spediční firmu.

### 3.1.5 Srovnání VH

Níže je uveden stručný rozbor základních finančních ukazatelů podniku, které jsou uvedeny podle zveřejněných účetních výkazů od roku 2015 až 2018.



Graf 1: Srovnání VH v letech 2015-2018.

Podle výše uvedeného grafu můžeme vidět vývoj výsledků hospodaření společnosti od roku 2015 po rok 2018. Výsledek hospodaření nám zobrazuje hospodaření podniku a jednotlivé meziroční změny. Jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady a ukazuje, zda je organizace ve ztrátě anebo v zisku. Z tabulky můžeme vidět, že společnost vždy disponovala kladným výsledkem hospodaření, tedy hospodařila vždy se ziskem. Mezi roky 2015 a 2016 podnik svůj VH více jak zdvojnásobil a největší nárůst můžeme vidět mezi roky 2016 a 2017. V těchto letech meziroční přírůstek byl přes 19 milionů korun.

Může to být důsledkem zavedení nových technologií do procesu výroby. Celkově tedy můžeme zhodnotit, že vývoj výsledků hospodaření má stoupající tendenci.

## **3.2 Personální oblast**

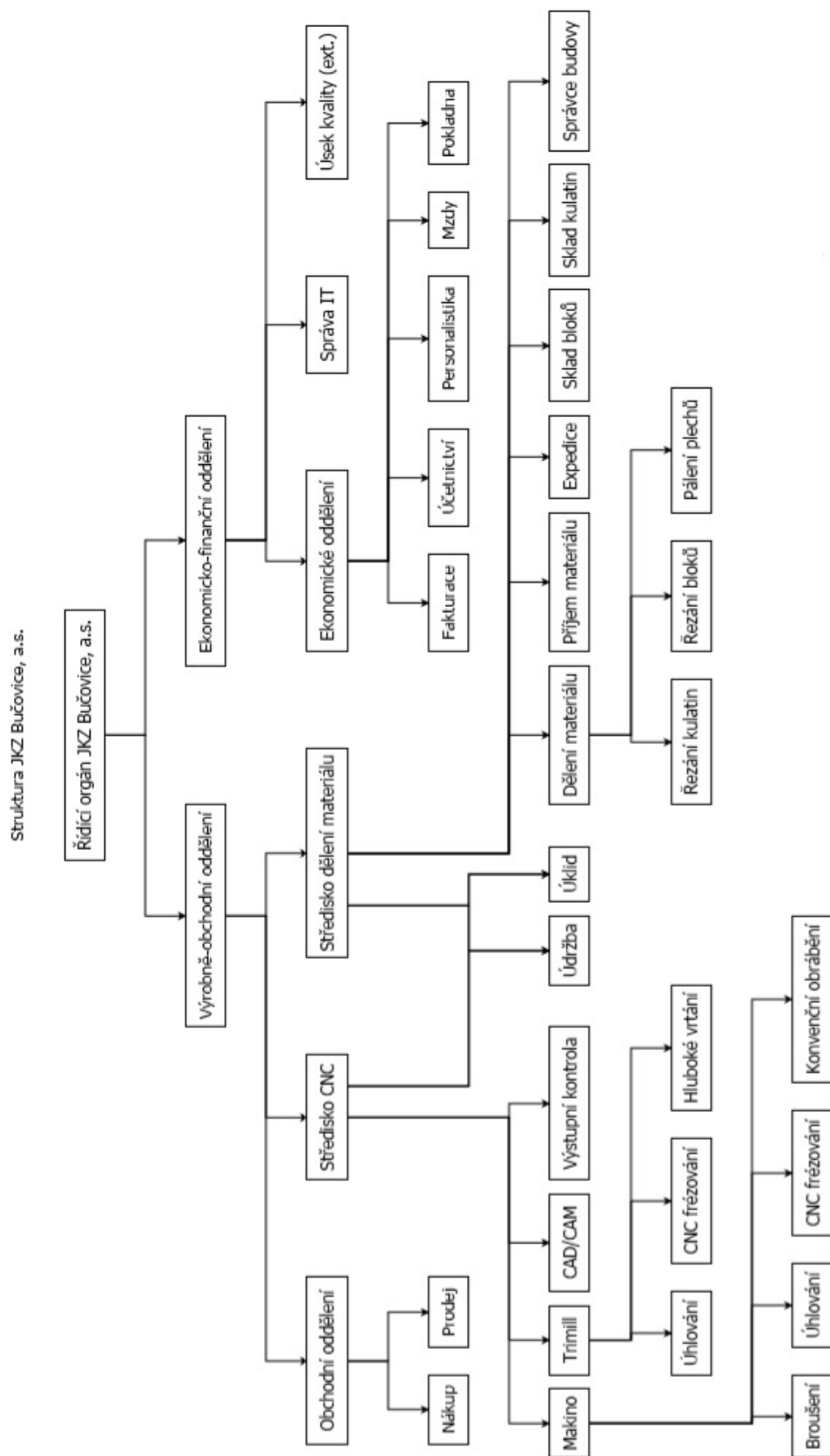
### **3.2.1 Organizační struktura**

Jednotlivé procesy v podniku jsou založeny na vzájemné komunikaci napříč odděleními, prostřednictvím organizační struktury.

Díky narůstající poptávce bylo ovlivněno i výrobní portfolio společnosti, kdy původním bylo řezání materiálu. Dále se postupem času rozšířilo o pálení plechů, 3 a 5-ti osé CNC obrábění, broušení materiálu na plocho, hluboké vrtání a nově i o žihací pec. Výrobní provoz je dvousměnný, protože je velká poptávka po včasném dodání zboží a velká náročnost zakázek.

Organizační struktura ve společnosti se řídí Zákonem o obchodních korporacích, tudíž nejvyšším orgánem, který zodpovídá za chod podniku je valná hromada, té podléhá představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Valná hromada také volí jednotlivé členy představenstva. Dále dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva a její členy taktéž volí valná hromada.

Dva z majitelů se aktivně podílejí na chodu společnosti a mají rozdělený chod na dva úseky. Jeden Výrobně-obchodní a druhý Ekonomicko-finanční.



Obrázek 5: Organizační struktura. Vlastní zpracování.

**Výrobně-obchodní** úsek se dále rozděluje na Obchodní oddělení, oddělení CNC a oddělení Dělení materiálu a expedice.

**Obchodní oddělení** – zabývá se prodejem svých služeb a výrobků, dále zajišťuje komunikaci se zákazníky, sjednává zakázky včetně všech požadavků od zákazníka, kontroluje včasnost jejich výroby a dodržení všech sjednaných podmínek. Zaměstnanci také dohlížejí na udržování likvidity, včasné uhrazení pohledávek a vstřícně se stará o zákazníky, aby se rádi obraceli na podnik s novými objednávkami. Aktivně také vyhledávají nové obchodní partnery. Na oddělení je zaměstnáno 10 obchodních zástupců a podnik má dalších 5 zástupců v jednotlivých zemích Evropy, kde je nejvíce klientů. Podnik má sesterskou společnost na Slovensku v Trenčíně, dále mezi jednotlivé země s obchodními partnery patří: Německo, Rakousko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Rusko, Rumunsko, Bulharsko a nově pobaltské země.

**Výroba** – dělí se v podniku na oddělení CNC a Dělení materiálu a expedice:

CNC oddělení – jedná se o středisko, které se stará o realizaci složitějších zakázek, kde je zapotřebí CNC obráběcích strojů. Podle strojní základny oddělení, se dále dělí na úsek Makino, Trimill, CAD/CAM a Výstupní kontrolu. Další dělení probíhá na základě jednotlivých úkonů jako u strojů Trimill: úhlování, CNC frézování, hluboké vrtání. Makino se zaměřuje na: broušení, úhlování, CNC frézování a konvenční obrábění. Počet zaměstnanců je uveden níže v dotazníkovém šetření.

Dělení materiálu a expedice – toto oddělení zajišťuje chod celé výroby, vyjímaje chod CNC oddělení. Zajišťuje příjem materiálu, skladování materiálu v podobě bloků, kulatin. Samotné dělení materiálu se rozděluje na řezání kulatin, řezání bloků a pálení plechů. V neposlední řadě oddělení zajišťuje expedici veškerého zboží a správu budovy.

**Ekonomicko-finanční** úsek se dělí na Ekonomické oddělení a Správu IT. Úsek kvality je zajišťován externě.

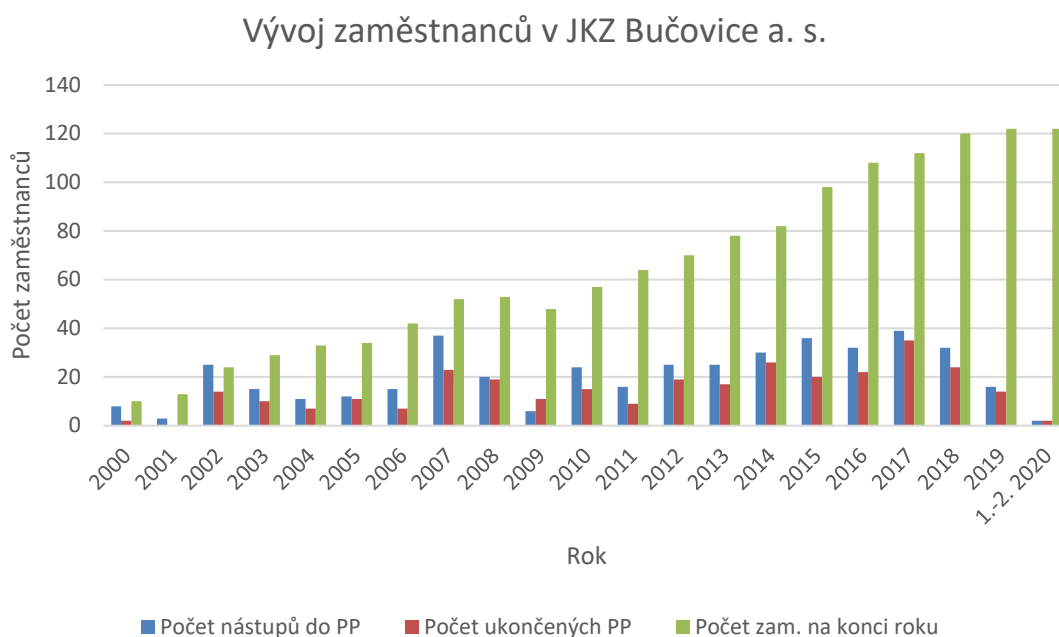
**Ekonomické oddělení** – je zodpovědné za administrativní činnosti a správu pro celý podnik. Zajišťuje mzdový systém, účetnictví a také finance. Společnost v minulém roce implementovala nový informační systém napříč celým podnikem, a to KTK Systém. V důsledku nedostatků v systému podnik v letošním roce přechází na HELIOS. Podle



jednotlivých činností se dále dělí na úsek fakturace, vedení účetnictví, personalistiky, mzdové agendy a pokladny.

### 3.2.2 Počet zaměstnanců a jeho vývoj

Srovnání průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech můžeme vidět v následujícím grafu. Z něj je patrné, že počet zaměstnanců se pozvolna zvyšoval. V následujícím grafu můžeme vidět pouze hlavní pracovní poměry.



Graf 2: Vývoj zaměstnanců v JKZ Bučovice a. s.

Z grafu vyplývá, že podnik konstantně přijímal nové zaměstnance. Nejvíce zaměstnanců podnik přijal v roce 2007, 2015 a 2017, kdy podnik v každém roce přijal téměř 40 zaměstnanců. V roce 2007 se počet nově přijatých zaměstnanců více než zdvojnásobil oproti minulému roku, ale zároveň počet propuštěných zaměstnanců téhož roku byl více jak trojnásobný. V roce 2009 vidíme největší propad v zaměstnanosti podniku a celková bilance nově přijatých zaměstnanců k ukončeným poměrům je -5. Za další velký milník lze považovat rok 2015, kdy bylo 36 nově zaměstnaných, 20 ukončených PP, tudíž celková bilance v počtu 16 je nejvyšším číslem v historii podniku. V dalších letech již konstantně pokračovala pomalu rostoucí tendence nábory nových zaměstnanců a žádné velké navyšování personálu se nekonalo. V druhé půlce roku 2018 podnik otevřel další výrobně skladovací prostor a je pravděpodobné, že v roce 2020 bude nabírat nové

zaměstnance, ale vše bude záviset na aktuální situaci okolo COVID-19, jeho ekonomických dopadů a situaci na trhu práce. Vývoj celkových mzdových nákladů je zobrazen v Příloze č. 3.

### 3.2.3 Mzda

Mzdový systém ve společnosti je veden dle zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb. Podnik má v Dohodě o smluvní mzdě stanovené podmínky pro vyplácení mzdy, prémie, způsob výplaty mzdy a také samotnou výši mzdy pro konkrétního pracovníka. U každého oddělení se struktura mzdy liší, více je uvedeno v rozhovorech s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

Obecně se ale mzda tvoří:

**hodinová sazba + 40 % prémie ze základní hodinové sazby**

Jednotlivé výše hodinových sazeb jsou tvořeny dle firemního pravidla a každé oddělení má odlišný systém. U THP pracovníků je v Dohodě o smluvní mzdě uvedena celá výše základní měsíční mzdy, ale taktéž položka 40 % odměn (prémie).

### 3.2.4 Zaměstnanecké bonusy

- **Dovolená na zotavenou ve výši 25 dnů** – v poměru od odpracované doby za kalendářní rok.
- **Mimořádná čtvrtletní odměna 1 500 Kč** – nárok na odměnu vzniká, pokud zaměstnanec **nebude** mít v průběhu čtvrtletí propustku (z jakéhokoliv důvodu na straně zaměstnance).
- **Mimořádná čtvrtletní odměna 1 500 Kč** – v případě, že zaměstnanec v průběhu čtvrt roku nebude mít neschopenku. To znamená, že plně využije svoji pracovní dobu. Nárok vzniká po skončení čtvrtletí.
- **Příspěvek na závodní stravování** – výběr ze 14 jídel v ceně **30 Kč**.
- **Příspěvek na dopravu** – **600 Kč-2 000 Kč**, podle vzdálenosti bydliště od zaměstnání. 8–30 km a více.

- **Pracovní oděv a obuv** – pravidelné čištění a údržba pracovních oděvů od externí společnosti

- **Příplatky za práci přesčas:**

40 % z průměrného výdělku za práci přesčas v **pracovní den** (ZP – 25 %),

50 % z průměrného výdělku za práci přesčas o **víkendu – So a Ne.** (ZP – 25 %),

- práce v **odpolední směně + 6 Kč/hod.**,
- práce v **noci + 15 %** průměrné hodinové sazby (ZP – 10 %).

- **Příspěvek na penzijní připojištění** – dle počtu odpracovaných let:

- po zkušební době – 5 let: 1 % z hrubé mzdy,
- 5-10 let: 2 % z hrubé mzdy
- 10 let a více: 3 % z hrubé mzdy.

Vedení firmy rozhoduje o změně a nároku na příspěvek na penzijní připojištění.

- **Věrnostní příplatek** – pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni **více než 1 rok** a jeho výše se stanovuje následovně:

**2 Kč krát fond pracovní doby a počet odpracovaných let**

- **Ostatní složky mimořádných odměn a benefity:**

- prémie formou 13. a 14. platu,
- odměna při významném životním jubileu dlouholetých zaměstnanců,
- využití služebních automobilů,
- služební telefon nebo notebook,
- jazykové vzdělávací kurzy a další.

## 4 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI

### 4.1 Dotazníkové šetření

Výzkum v podniku probíhal pomocí dotazníkového šetření kvantitativní formou výzkumu v měsíci listopad roku 2019. Šetření probíhalo za účelem diplomové práce a taktéž pro účely personálního oddělení společnosti. Byl vytvořen dotazník pomocí webového portálu, který slouží pro tvorbu dotazníkových šetření a odkaz byl personálním oddělením rozeslán všem zaměstnancům podniku pomocí e-mailu.

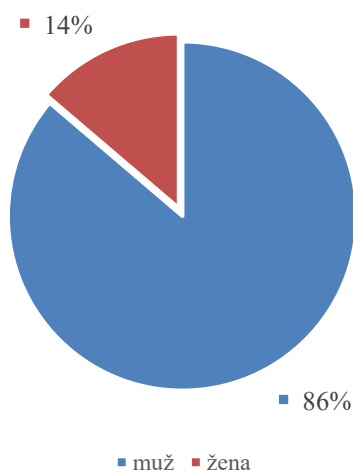
Společnost zaměstnává aktuálně 126 zaměstnanců a 109 z nich odpovědělo na dotazník. Ostatní se nachází v dlouhodobé pracovní neschopnosti anebo odmítli na dotazník odpovědět. Dotazníkového šetření se neúčastnili 2 majitelé, kteří se aktivně podílejí na chodu společnosti. Celková návratnost dotazníku tedy byla 88 %. Všichni pracovníci dostali v průběhu jejich pracovní doby možnost dotazník vyplnit u příslušného počítače na jejich oddělení.

Dotazník celkem obsahoval 29 otázek, které se dělí na 8 oddílů. Jako první jsou Obecné informace, kde je celkem 5 otázek, dále Vnímání podniku se dvěma otázkami. Třetí oblastí jsou Informace o práci a pracovišti, která má 7 otázek. Podmínky na pracovišti obsahují 3 otázky. Dalším oddílem je Proces hodnocení s celkovým počtem dvou otázek. Proces odměňování a motivace má 5 otázek a Loajalita ke společnosti 2 otázky. Posledním okruhem otázek je Proces vzdělávání se dvěma otázkami.

Jak je v příloze uvedeno, dotazník obsahuje uzavřené otázky s možností jedné odpovědi, ale i otázky, kde je na výběr více odpovědí nebo vlastní slovní vyjádření. Dotazníkové šetření bylo zpracováno na webových stránkách [www.survio.com](http://www.survio.com) a jeho výsledky byly dále zpracovány pomocí dvou typů grafů, a to koláčovým i sloupcovým.

## Obecné informace

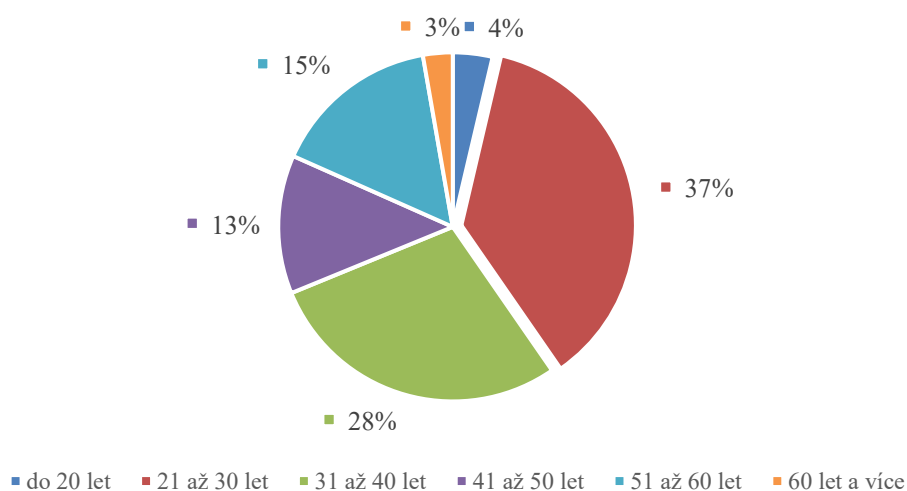
### 1. Pohlaví



Graf 3: Pohlaví. Vlastní zpracování.

Z celkového počtu zaměstnanců je 94 mužů. Je to dáno i charakterem podnikání, kde ženy s počtem 15 zastupují spíše pozice u administrativních činností. Z uvedených 15 zaměstnankyň je 5 z nich zaměstnáno na úseku CNC oddělení a zbylých 10 v administrativní sféře s rozdělením 8 na ekonomickém oddělení a 2 v obchodním oddělení.

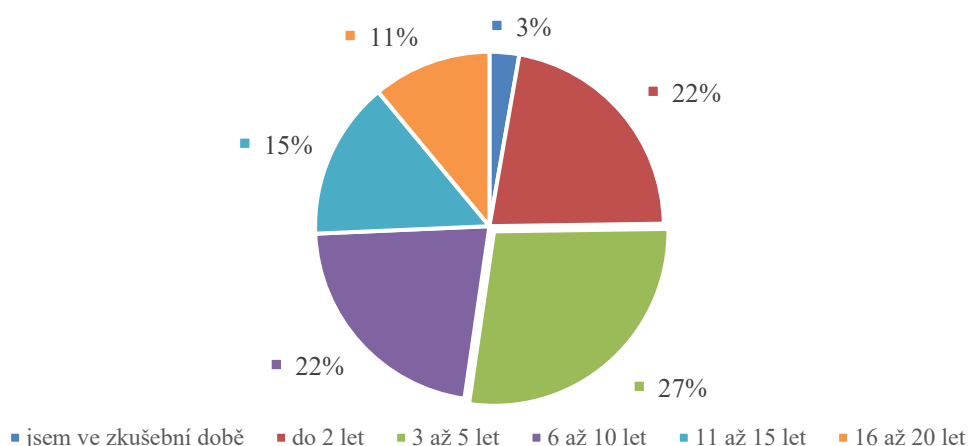
### 2. Věková kategorie



Graf 4: Věková kategorie. Vlastní zpracování.

Největší zastoupení věkových kategorií v podniku má skupina od 21 do 30 let s celkovým počtem 40 lidí. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií je třída o jedno vyšší – 31 až 40 let a to 31 pracovníků, třetí místo obsadili zaměstnanci v kategorii 51 až 60 let – 17 pracovníků. Nejméně je v podniku zaměstnáno lidí v téměř důchodovém věku 61 a více. Z toho důvodu lze říct, že podnik zaměstnává poměrně mladý kolektiv.

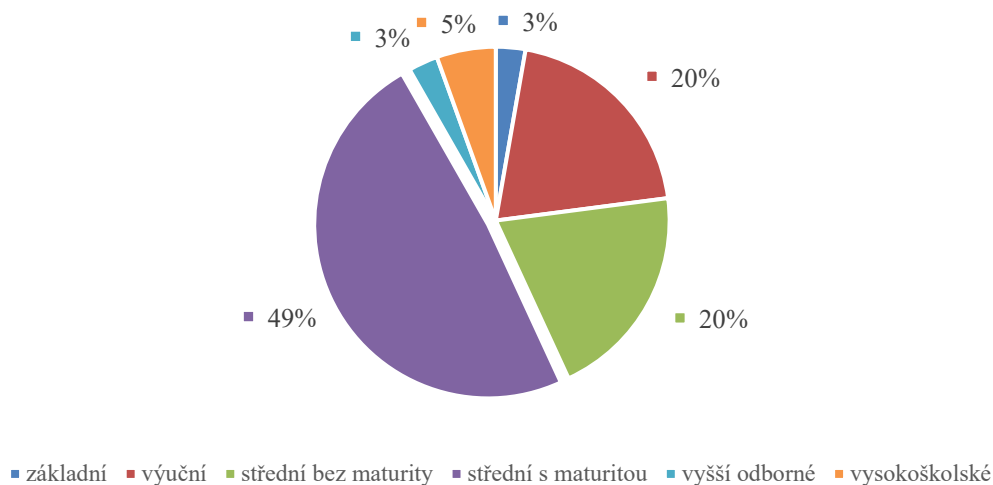
### 3. Délka zaměstnání



Graf 5: Délka zaměstnání. Vlastní zpracování.

Z důvodu růstu podniku v posledních letech je nejvíce lidí zaměstnáno v délce 3 až 5 let, protože firmě rychle stoupala potřeba zaměstnanců i díky zvětšování strojového parku. Druhé nejvíce zastoupené skupiny jsou pracovníci zaměstnáni do 2 let a stejně tak 6 až 10 let v počtu shodně 24 pracovníků. Můžeme říci, že 12 pracovníků je v podniku od samotného založení v délce pracovního poměru 16–20 let.

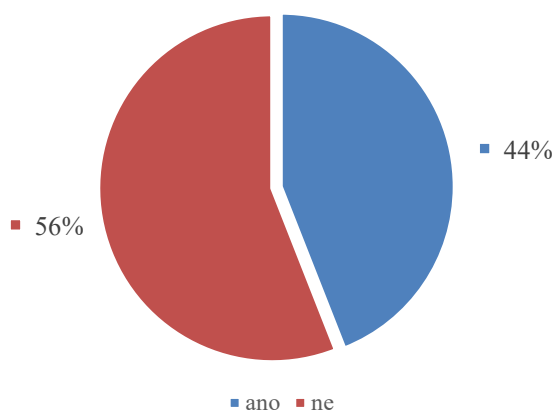
#### 4. Vzdělání zaměstnanců



Graf 6: Vzdělání zaměstnanců. Vlastní zpracování.

Téměř poloviční podíl zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných má střední vzdělání zakončené maturitou. Dalších 21 má střední vzdělání bez maturity a také ve stejném počtu výuční vzdělání, tyto skupiny jsou nejvíce evidovány v oddělení dělení materiálu, kde počet zaměstnanců v těchto dvou kategoriích je téměř dvojnásobný než u CNC oddělení.

#### 5. Pracujete v oboru, který jste vystudoval(a)?

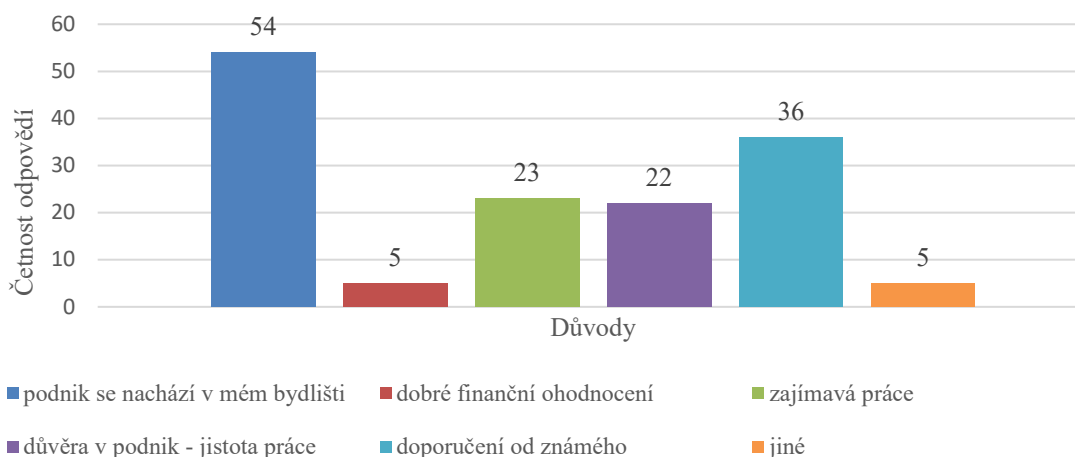


Graf 7: Pracujete v oboru, který jste vystudoval(a)? Vlastní zpracování.

U otázky, zda pracovníci pracují v oboru, který dříve studovali jsou odpovědi téměř „půl na půl“. O trochu větší skupina zastoupena téměř 60 pracovníky nepracuje ve svém oboru. Největší rozdíl je opět u CNC oddělení a oddělení dělení materiálu. CNC oddělení zaměstnává téměř 70 % lidí se vzděláním v oboru, kdežto u oddělení materiálu je to pouze 20 %.

## Vnímání podniku

### 6. Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pracovat v podniku?

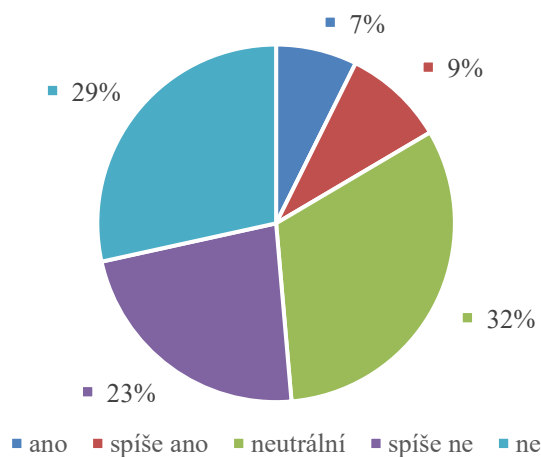


Graf 8: Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pracovat v podniku? Vlastní zpracování.

U otázky měli respondenti na výběr označit více odpovědí nebo vypsát slovně svoji vlastní odpověď. Jelikož se organizace nachází na malém městě, kde není tolik pracovních příležitostí, je pochopitelné, že jako hlavní argument uchazeči vidí to, že podnik se nachází v jejich bydlišti. Druhým nejdůležitějším argumentem je doporučení podniku od známého. Dalšími argumenty je nabídka zajímavé práce od podniku a důvěra, že podnik stabilně zajistí práci. Nejméně zvolenou skupinou je dobré finanční ohodnocení.

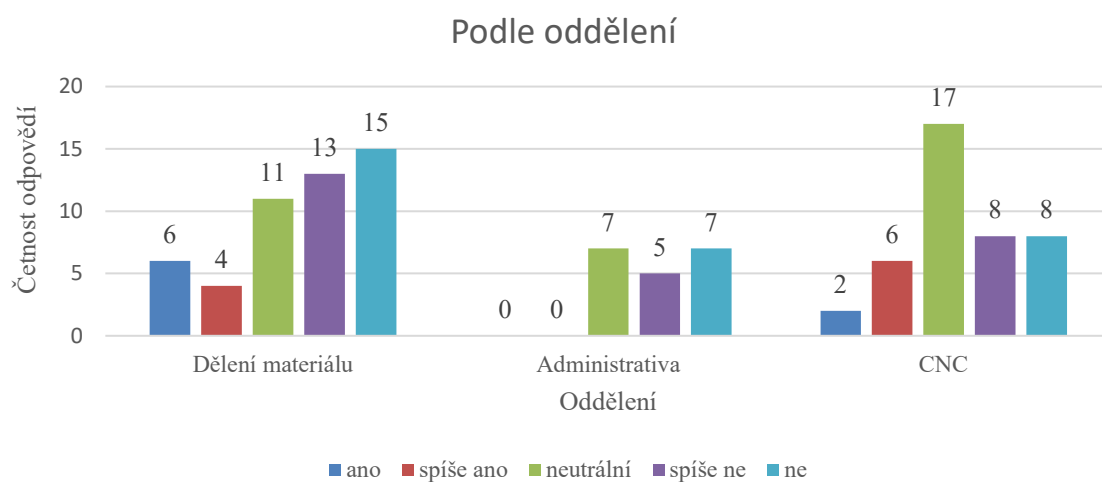


## 7. Přemýšlíte o změně zaměstnání?



Graf 9: Přemýšlíte o změně zaměstnání? Vlastní zpracování.

U otázky, zda zaměstnanec zvažuje odchod ze zaměstnání odpovědělo více jak polovina odpověďmi – *ne*, *spíše ne*. Dalších 35 pracovníků odpovědělo *neutrálně* a zbylých 18 uvažují o změně. Jedná se výhradně o výrobní zastoupení zaměstnanců, kteří uvažují i malým procentem o změně zaměstnání. Z pohledu administrativních pracovníků neuvažuje žádný o odchodu z podniku.



Graf 10: Otázka č. 7 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

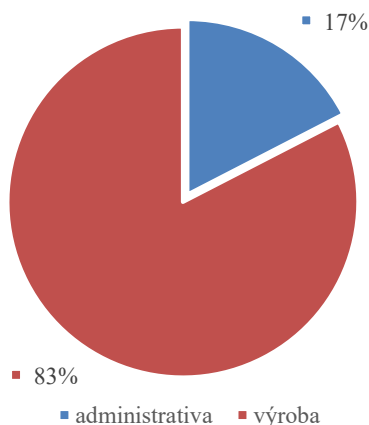
Z administrativy 7 pracovníků odpovědělo *neutrální*, dalších 5 volilo odpověď *spíše ne* a také 7 zaměstnanců odpovědělo jednoznačně *ne* nehledám si nové zaměstnání.

CNC oddělení mělo odpovědi na otázku spíše neutrální, a to v počtu 17. Dále po 8 odpovědích byla volena možnost *spíše ne* i *ne*. Dalších 6 pracovníků si spíše hledá nové zaměstnání a 2 odpověděli *ano*, aktivně si hledají nové zaměstnání.

U oddělení dělení materiálu a expedice převažovala jako u jediného oddělení v podniku možnost *ne*, kde tak odpovědělo 15 pracovníků. V těsné blízkosti je odpověď *spíše ne* s počtem 13 odpovědí a 11 *neutrálních* odpovědí. 4 zaměstnanci zvolili *spíše ano* a dalších 6 *ano*, hledají si nové zaměstnání.

## Informace o práci a pracovišti

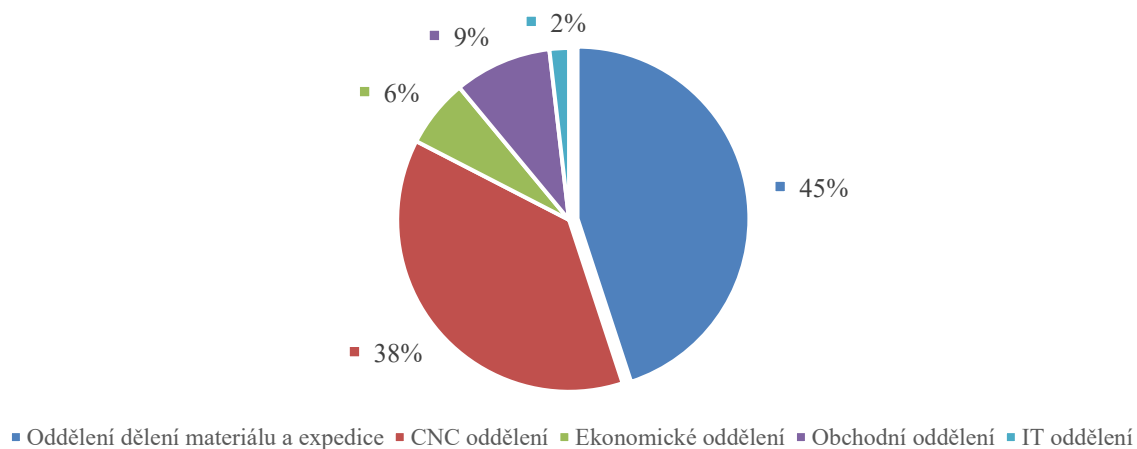
### 8. Na jakém úseku pracujete?



Graf 11: Na jakém úseku pracujete? Vlastní zpracování.

Jelikož se jedná o výrobní podnik, je jasné, že velkou převahu má výrobní personál, který z celkového počtu dotazovaných 109 zaměstnanců zahrnuje 90 z nich. Zbylých 19 je tedy zaměstnáno v administrativě.

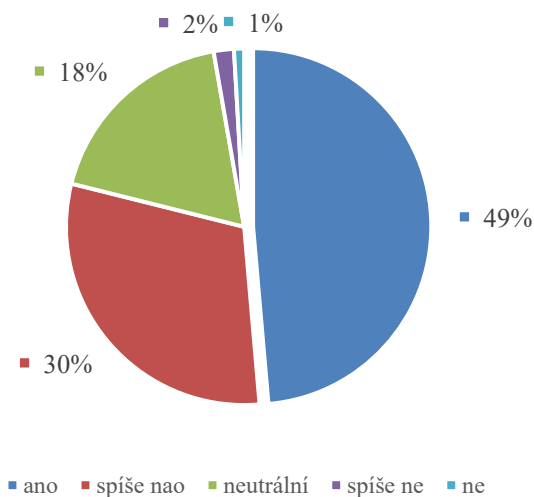
## 9. Oddělení



Graf 12: Oddělení, na kterém pracujete? Vlastní zpracování.

Skupinu s největším počtem zaměstnanců tvoří oddělení dělení materiálu a expedice, které má 49 pracovníků. Jako druhý největší úsek v podniku je oddělení CNC s 41 zaměstnanci, dále následuje obchodní oddělení - 10, ekonomické - 7 a jako poslední IT oddělení s 1 zaměstnancem.

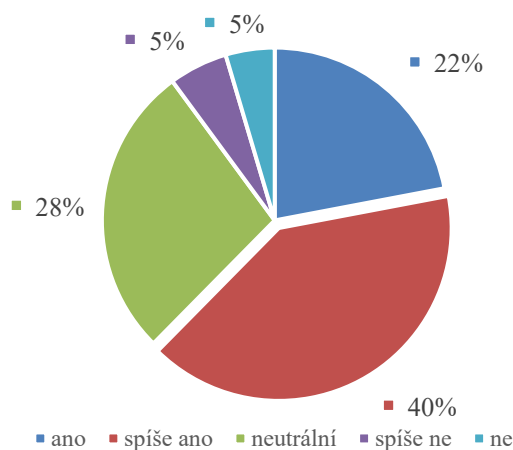
## 10. Považujete svoji práci za smysluplnou?



Graf 13: Považujete svoji práci za smysluplnou? Vlastní zpracování.

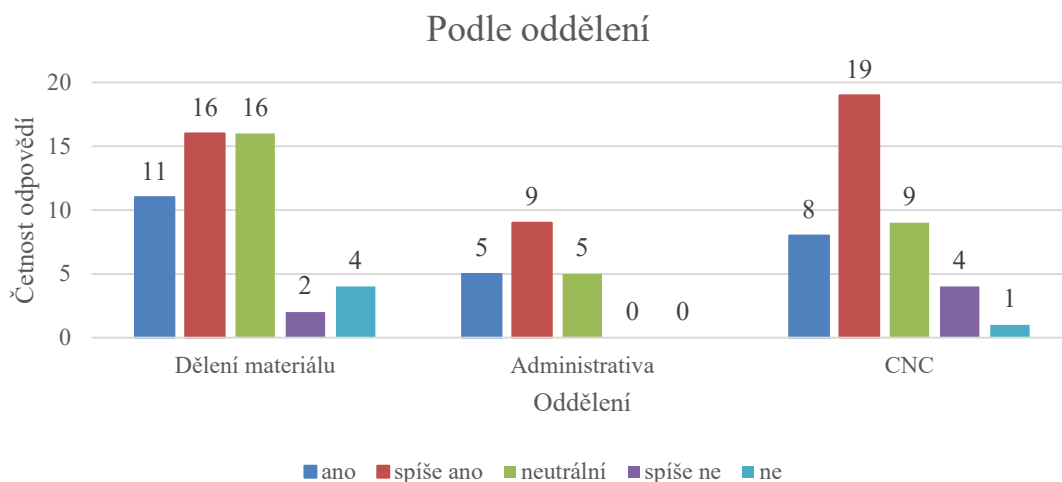
Je patrné, že v otázce, zda pracovníci považují svoji práci za smysluplnou nejsou velké rozdíly. Polovina odpověděla rovnou *ano*, dalších 30 % *spíše ano*. Pouze 3 zaměstnanci zvolili odpověď, že jejich práci považují za nesmyslnou, zbylých 18 % odpovědí je *neutrálních*.

### 11. Je Vaše práce náročná?



Graf 14: Je Vaše práce náročná? Vlastní zpracování.

Jedná se o výrobní podnik, který pracuje s těžkými kovy, dá se očekávat, že pracovníci ve výrobě odpoví, že vnímají svoji práci jako náročnou. Z pohledu celého podniku odpovědělo *ano* 24 pracovníků, dalších 44 zvolilo odpověď *spíše ano*, necelých 31 je v odpovědi *neutrálních* a asi 11 se přiklání k odpovědi, že nepovažují svoji práci za náročnou.



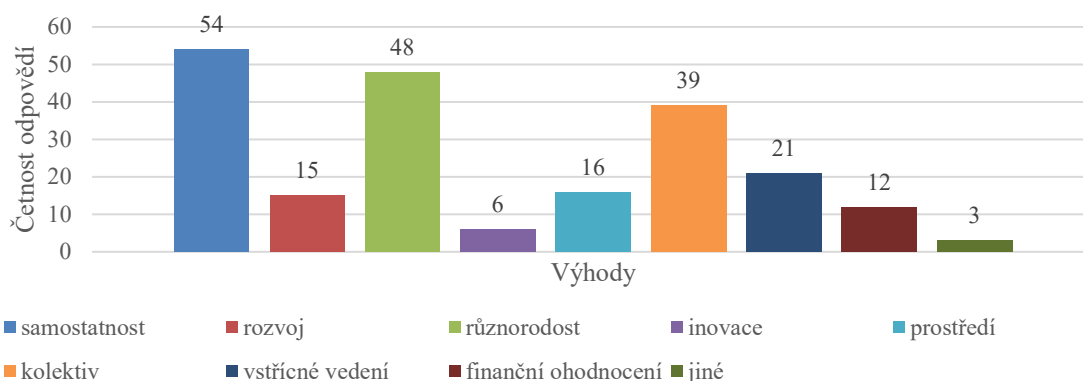
Graf 15: Otázka č. 11 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Pokud se podíváme na výsledky z pohledu jednotlivých oddělení, zjistíme, že například u administrativních pracovníků si 14 z nich myslí, že jejich práce je náročná, zbylých 5 odpovědělo *neutrálně*.

Ve výrobě u CNC oddělení taktéž převládá pocit, že jejich práce je náročná, a tak odpovědělo 27 pracovníků. Dalších 9 odpovědělo neutrálně a 5 z celkového počtu 41 pracovníků nevnímá svoji práci za náročnou.

Oddělení dělení materiálu a expedice zaměstnává celkem 49 pracovníků, kteří zodpověděli dotazník. Z celkového počtu 27 odpovědělo na otázku, že vnímají svoji práci jako náročnou, 16 zvolilo *neutrální* odpověď a dalších 6 nepovažuje svoji práci za náročnou.

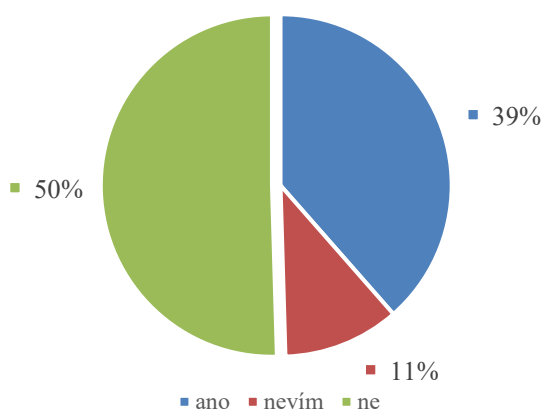
## 12. Co nejvíce oceňujete na své práci?



Graf 16: Co nejvíce oceňujete na své práci? Vlastní zpracování

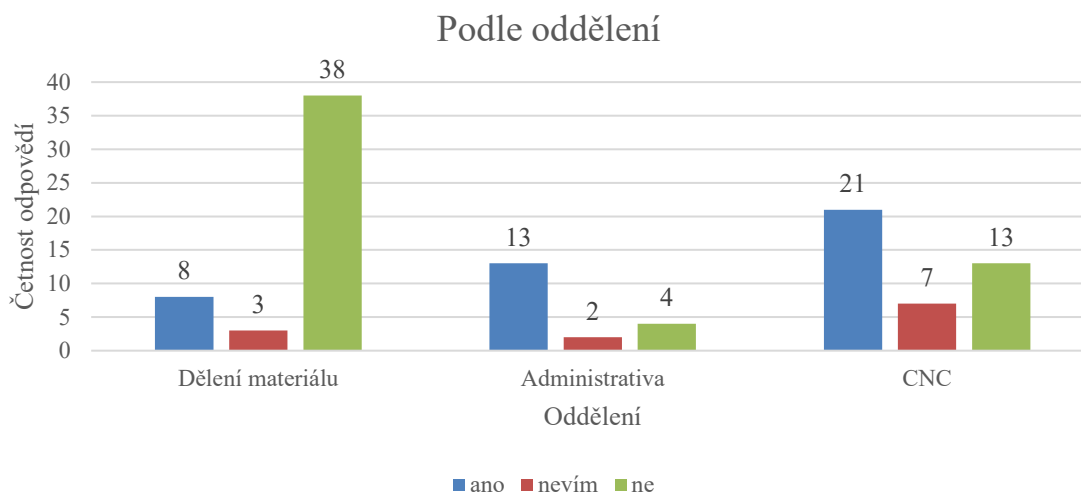
U otázky, co nejvíce zaměstnanci oceňují na jejich práci, byla možnost výběru více odpovědí nebo i slovní odpověď. Z uvedeného sloupcového grafu je patrné, že 54× byla zvolena možnost samostatnosti při výkonu jejich práce, jako další plus 48× zvolená různorodost práce a 39× kolektiv v organizaci. Nejhorší dopadly inovace, i když společnost se snaží, co nejvíce inovovat a podléhat aktuálním trendům a novým technologiím v oblasti strojírenství, její zaměstnanci to neoceňují při výkonu jejich práce.

## 13. Je při výkonu Vaší práce důležité vzdělání v oboru?



Graf 17: Je při výkonu Vaší práce důležité vzdělání v oboru? Vlastní zpracování.

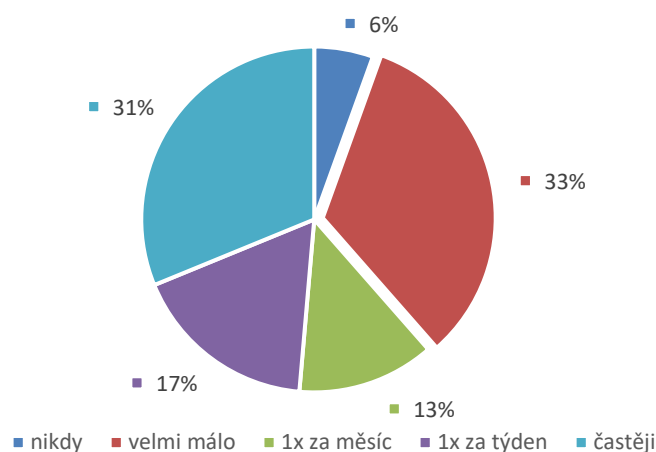
U této otázky si můžeme povšimnout velkých rozdílů na požadavky vzdělání. Z pohledu celého podniku 43 pracovníků říká, že je pro jejich práci důležité vzdělání v oboru, 55 tvrdí, že ne a zbylých 12 neví.



Graf 18: Otázka č. 13 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

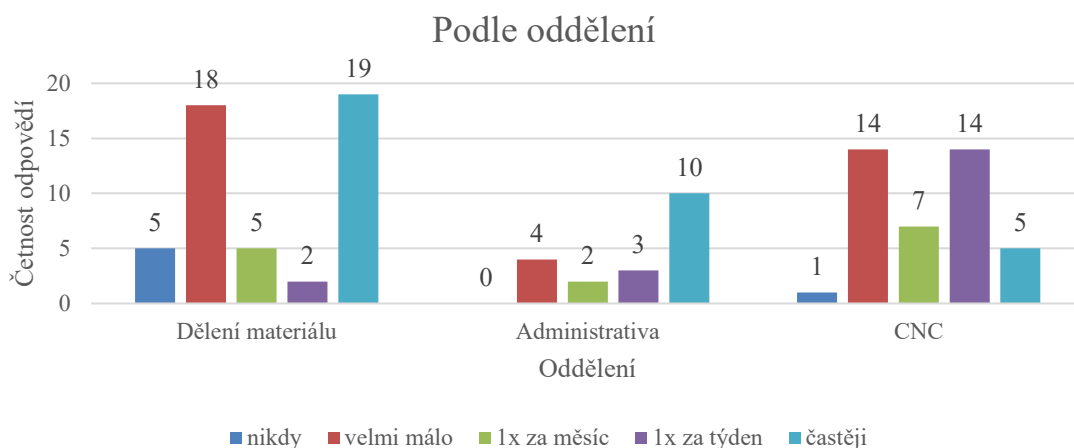
Z pohledu na jednotlivá pracoviště se začínají odpovědi lišit, například u administrativy a CNC oddělení je vzdělání v oboru spíše důležité, ale u oddělení dělení materiálu a expedice zcela dominuje odpověď, že vzdělání v oboru není důležité pro výkon jejich povolání.

#### 14. Prožíváte při výkonu povolání stresové situace?



Graf 19: Prožíváte při výkonu povolání stresové situace? Vlastní zpracování.

Otázka stresu při práci není úplně jednoznačná. Nejčastější odpovědí je *velmi málo* s celkovým počtem 36 odpovědí. Dalších 34 odpovědělo, že stres při své práci zažívají *častěji* než 1x za týden, 19 lidí ho prožívá *1x za týden*, 14 zaměstnanců *1x za měsíc* a pouhých 6 zaměstnanců neprožívá stres *nikdy*.



Graf 20: Otázka č. 14 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Odpovědi dle jednotlivých pracovišť dopadly takto. 10 pracovníků z administrativy prožívají stres *častěji* než 1x za týden a nikdo nezvolil odpověď *nikdy*.

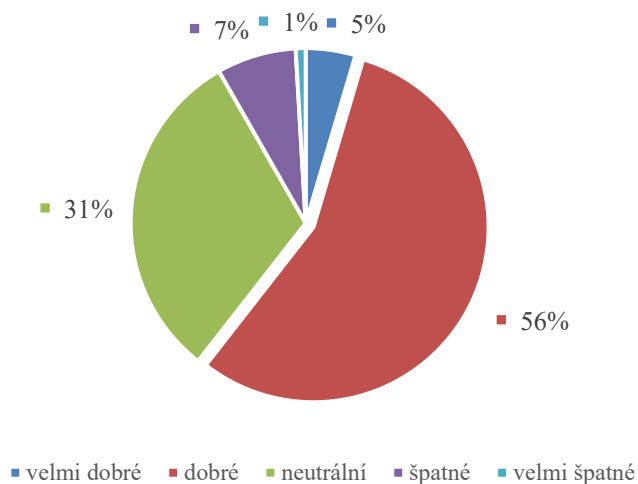
Odlišné názory má oddělení CNC, kde převládají odpovědi *velmi málo* a *1x za týden* v počtu 14. Pouze 5 pracovníků zvolilo *častěji*, může se jednat o pracovníky s vyšší zodpovědností – programování.

Oblast dělení materiálu se téměř rozdělilo na 2 tábory – *velmi málo* stresových situací a *častěji* než 1x týden.



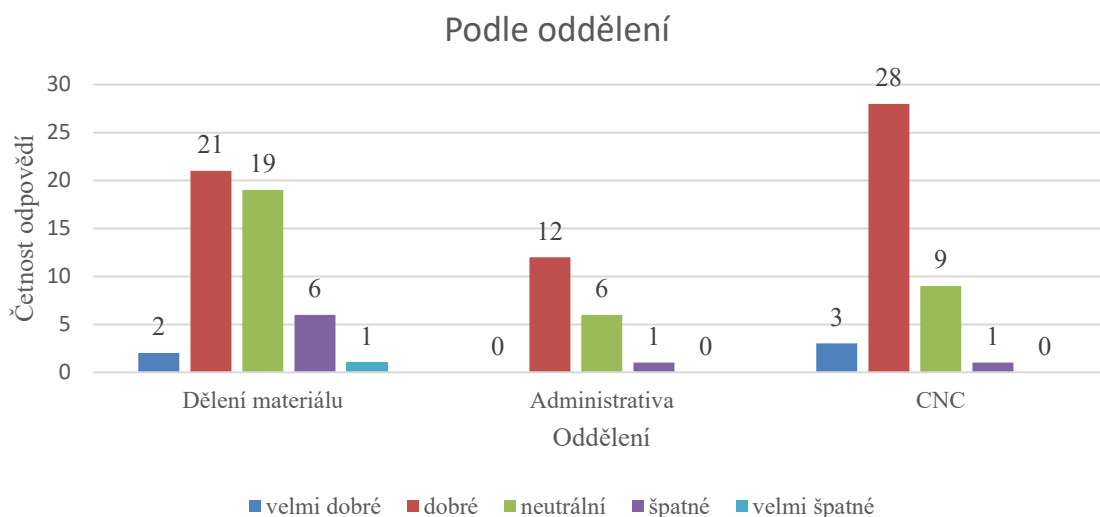
## Pracovní podmínky na pracovišti

### 15. Jaké jsou pracovní podmínky na pracovišti?



Graf 21: Jaké jsou pracovní podmínky na pracovišti? Vlastní zpracování.

Pracovní podmínky na pracovišti jsou hodnoceny většinou kladně. Více než 65 zaměstnanců odpovědělo pozitivně, 34 *neutrálně* a zbylých 9 vnímá podmínky na pracovišti jako *špatné* a *velmi špatné*.



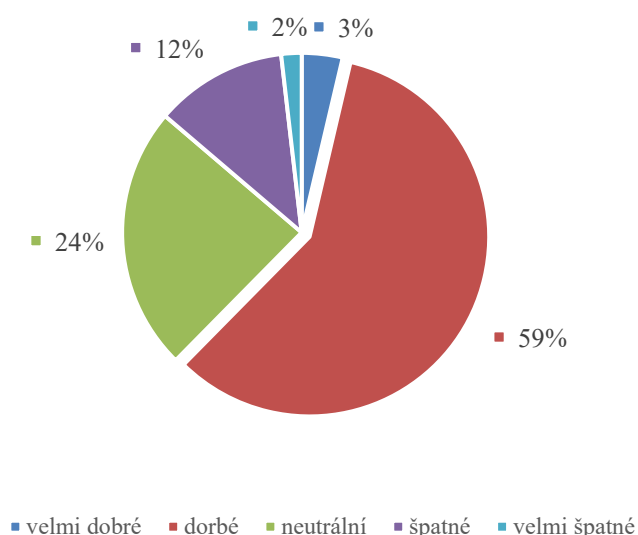
Graf 22: Otázka č. 15 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Podíváme-li se na odpovědi dle jednotlivých pracovišť, výsledky jsou tyto. Administrativní pracovníci považují pracovní podmínky na pracovišti jako *dobré* a *neutrální*, pouze jeden jedinec odpověděl, že jsou *špatné*. Odpovědi může ovlivňovat fakt, že v podniku jsou velké (open-space) kanceláře.

U CNC oddělení jsou taktéž podmínky na pracovišti vnímány pozitivně a taktéž pouze jeden jedinec odpověděl negativně.

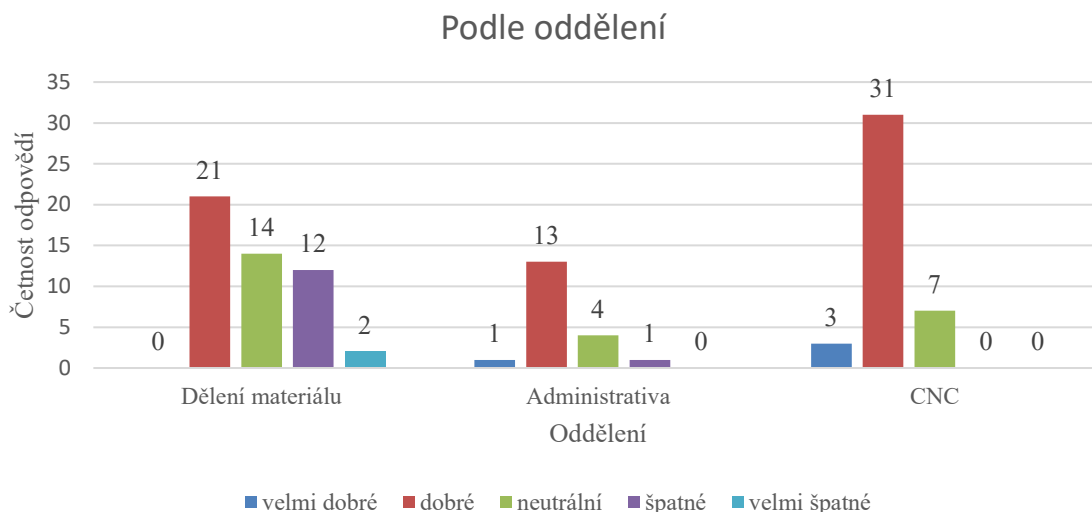
Oddělení dělení materiálu a expedice má celkově horší hodnocení pracovních podmínek na pracovišti než u ostatních oddělení. Celkem 7 z nich ohodnotilo podmínky jako *špatné* a nevyhovující, v jednom případě dokonce jako *velmi špatné*.

## 16. Jaké jsou vztahy na pracovišti?



Graf 23: Jaké jsou vztahy na pracovišti? Vlastní zpracování.

Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny z pohledu celé organizace kladně, kdy *pozitivně* odpovědělo 68 jedinců a 26 *neutrálně*. Dále bohužel 13 zvolilo odpověď *špatných* vztahů na pracovišti a 2 *velmi špatných*.

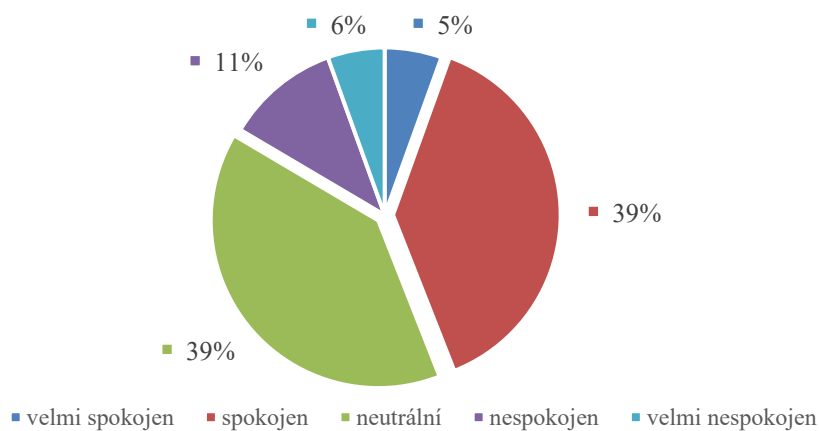


Graf 24: Otázka č. 16 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Při pohledu na administrativu byla většina hodnocení kladná, pouze jedna odpověď negativní z ekonomického oddělení.

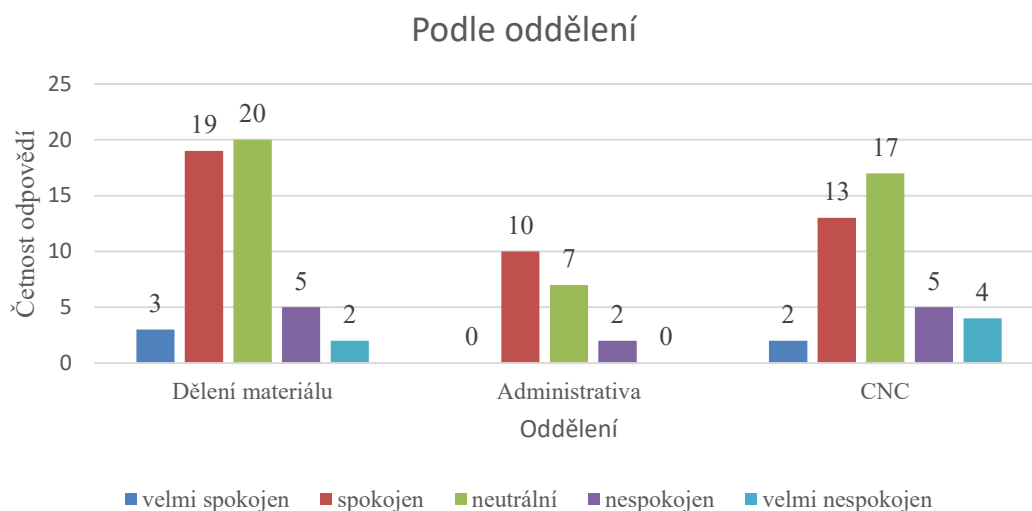
CNC oddělení má hodnocení vztahů na pracovišti ve všech směrech pozitivní, ale dělení materiálu a expedice tak jednoznačné odpovědi nemá. 21 pracovníků odpovědělo *pozitivně*, 14 *neutrálně*, ale dalších 12 zaměstnanců vnímá vztahy na pracovišti jako *špatné* a 2 dokonce jako *velmi špatné*. Bohužel se zde jedná o velký kolektiv a mohou zde vzniknout jisté konflikty mezi zaměstnanci nebo jejich vedením.

## 17. Komunikace mezi odděleními.



Graf 25: Komunikace mezi odděleními. Vlastní zpracování.

Komunikace mezi jednotlivými odděleními není jednoznačně bezproblémová. I když se na oddělení dělení materiálu i CNC oddělení najde pár jedinců, kteří jsou *velmi spokojeni* se vzájemnou komunikací, úsek administrativy nemá žádný názor, že komunikace by byla velmi dobrá. Obecně spíše převládá *neutrální* odpověď.



Graf 18: Otázka č. 17 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

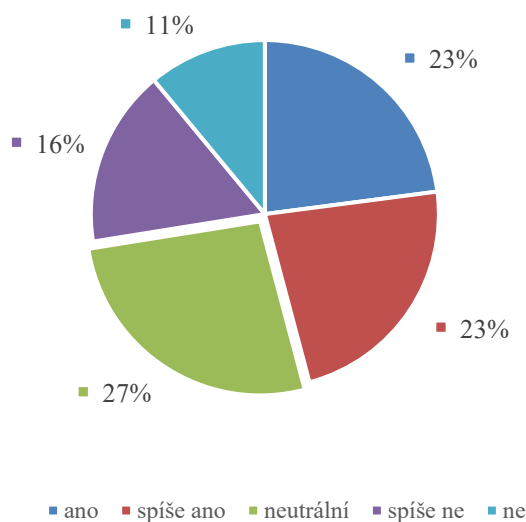
Z pohledu na administrativní část personálu převládá spokojenost 10 odpověďmi, dále 7 odpovědí je *neutrálních* a 2 respondenti odpověděli, že jsou *nespokojeni*.

CNC oddělení má 2 *velmi spokojené* odpovědi, 13 pracovníků odpovědělo, že jsou *spokojeni* a nejvíce převládá *neutrální* odpověď v počtu 17 pracovníků. 5 pracovníků je *nespokojeno* a 4 dokonce *velmi nespokojeni* s komunikací mezi jednotlivými odděleními. Na oddělení CNC je největší míra nespokojenosti s komunikací napříč organizací, která je více jak 20 %.

Oddělení dělení materiálu a expedice mají 3 odpovědi *velmi spokojen*, 19 odpovědí *spokojeno* a nejvíce odpovědí taktéž *neutrálních* – tato odpověď se vyskytuje 20×. Dalších 5 pracovníků je *nespokojeno* s komunikací a 2 dokonce *velmi nespokojeni*.

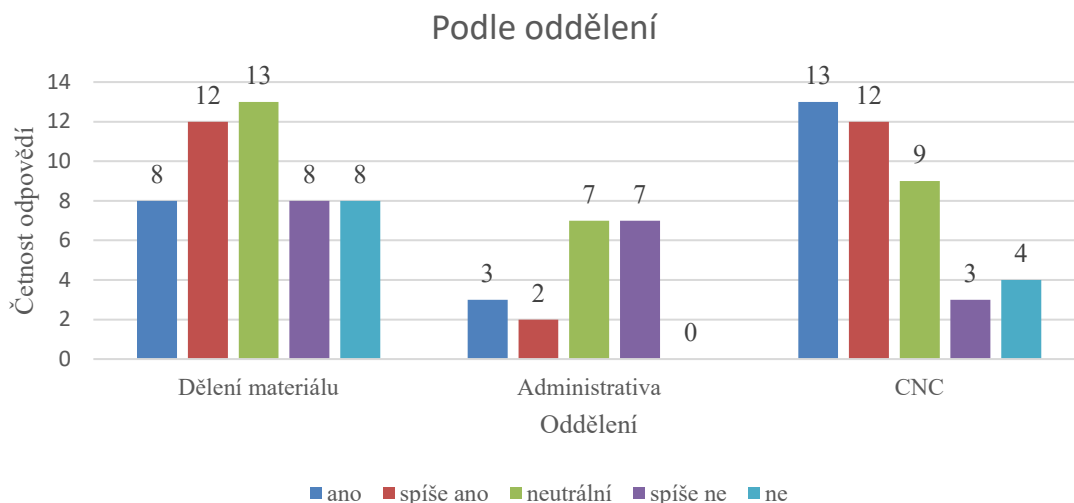
## Proces hodnocení

### 18. Je prováděno hodnocení Vaší práce nadřízeným?



Graf 19: Je prováděno hodnocení Vaší práce nadřízeným? Vlastní zpracování.

Tato otázka nemá tak jasné odpovědi jako doposud výše uvedené otázky. Odpovědi jsou zde více vyrovnané. Lze předpokládat velké rozdíly mezi jednotlivými odděleními. Z celkového pohledu na podnik lze konstatovat, že 25 jedinců odpovědělo, že hodnocení jejich práce probíhá, dalších 25 *spíše ano* a 29 pracovníků odpovědělo *neutrálně*. Velký prostor pro zlepšení je vidět v druhé stránce odpovědí. Kde 18 pracovníků se domnívá, že jejich práce *spíše není* hodnocená a 12 zaměstnanců říká, že určitě nejsou hodnoceni svým nadřízeným.



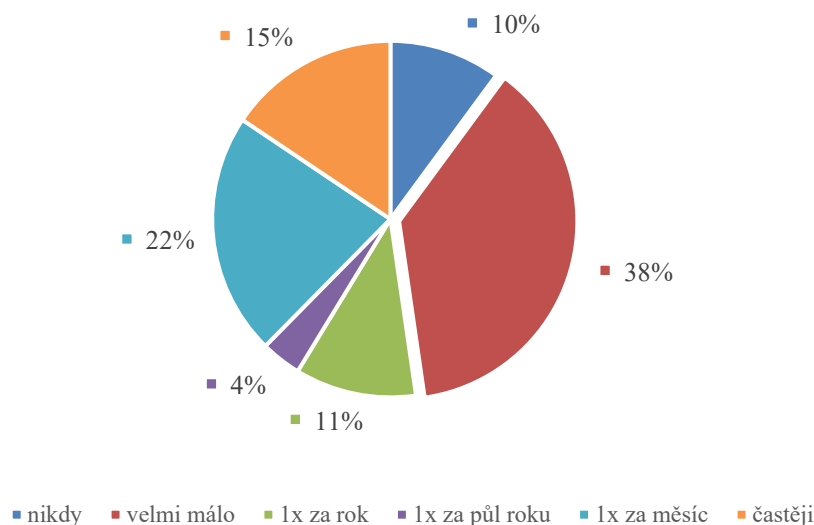
Graf 20: Otázka č. 18 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Administrativní část zaměstnanců odpovídá nejvíce *neutrálně* nebo ve smyslu, že žádné hodnocení *spíše neprobíhá*. Administrativu lze rozdělit na ekonomické a obchodní oddělení, kde při hlubším rozboru je patrné, že u ekonomického oddělení z celkového počtu 7 zaměstnanců 4 z nich odpověděli, že žádné hodnocení ze strany jejich nadřízeného *neprobíhá*, pouze jeden odpověděl *ano* a 2 se vyjádřili *neutrálně*. Obchodní oddělení má celkem 10 pracovníků a 2 z nich odpověděli, že hodnocení *probíhá*, 1 že *spíše ano*, 4 *neutrální* a 3 zaměstnanci si myslí, že hodnocení jejich práce *spíše neprobíhá*.

Hodnocení práce u CNC oddělení ve většině případů *probíhá*. Kladně odpovědělo 25 dotazovaných, což tvoří 60 %, 9 pracovníků zvolilo *neutrální* odpověď a dalších 7 odpovědí bylo negativních.

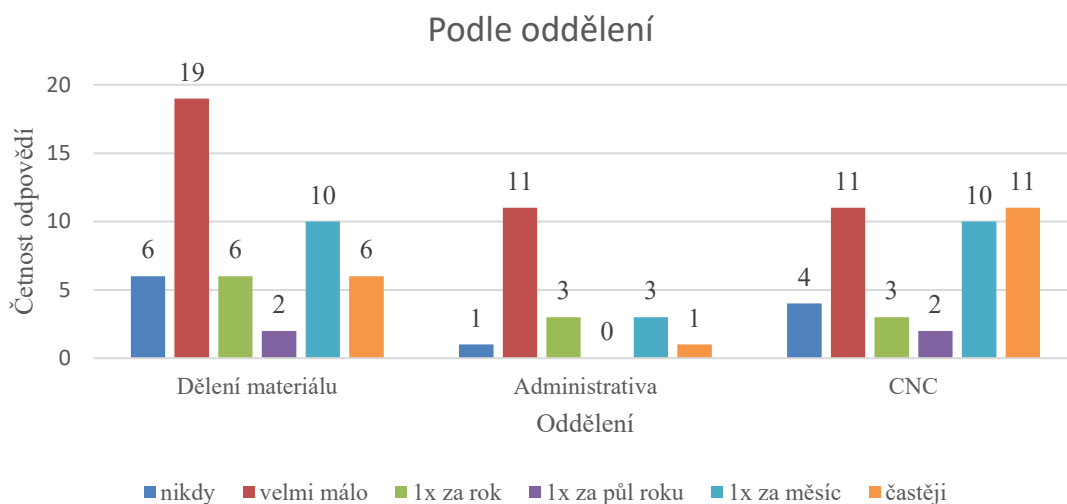
Oddělení dělení materiálu dopadlo nejhůře ze všech oddělení. A to tak, že pouze 8 pracovníků vnímá, že jsou za svoji práci hodnoceni nadřízeným, 12 *spíše ano*, 13 odpovědělo *neutrálně* a dalších 16 zaměstnanců neví, že by jejich práce byla nadřízeným hodnocena.

## 19. Jak často nadřízený hodnotí Vaši práci?



Graf 21: Jak často nadřízený hodnotí Vaši práci? Vlastní zpracování

Nejvíce odpovědí na otázku, jak často je odvedená práce hodnocena nadřízeným bylo *velmi málo*, kde tak odpovědělo 41 dotazovaných. Dalších 24 odpovědělo, že jejich práce je hodnocena *1x za měsíc*. A 17 pracovníků si myslí, že jejich práce je hodnocena *častěji* než 1x za měsíc. 11 jedinců odpovědělo, že jejich práce není hodnocena *nikdy*.



Graf 22: Otázka č. 19 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování

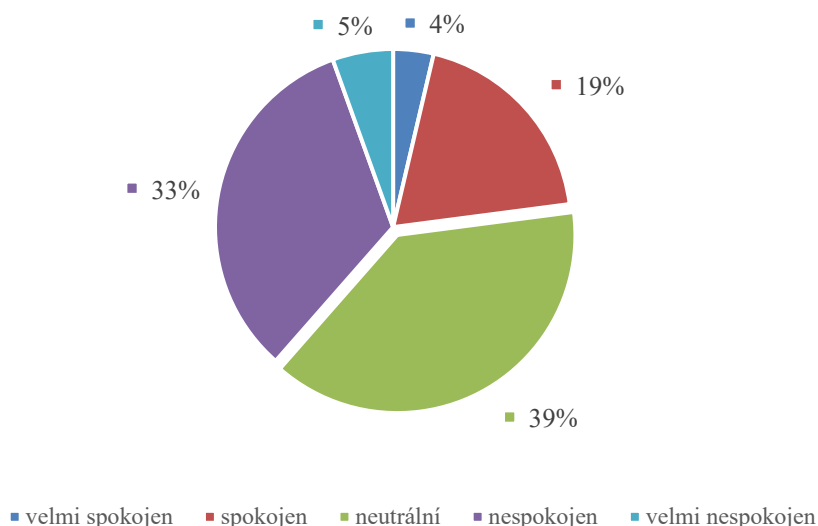
Administrativní pracovníci se z velké většiny shodli, že jejich práce je *velmi málo* hodnocena, pouze 4 odpověděli, že jejich práce je hodnocena *častěji* než 1x za rok. Administrativní úsek dopadl nejhůře v otázce hodnocení odvedené práce jejich vedoucím, protože více než 60 % pracovníků odpovědělo, že jejich práce není hodnocena *nikdy* anebo *velmi málo*. U ekonomického oddělení dokonce 6 ze 7 pracovníků zvolilo odpověď *velmi málo*.

U CNC oddělení jsou odpovědi celkem vyrovnané, 11 pracovníků se domnívá, že je jejich práce hodnocená *velmi málo*, 10 pracovníků odpovědělo alespoň *1x za měsíc* a 11 odpovědí bylo, že hodnocení probíhá dokonce i *častěji*. Na uvedeném grafu vidíme, že na tomto oddělení dle zaměstnanců probíhá hodnocení ze všech úseků v podniku nejčastěji.

Oddělení dělení materiálu a expedice ve velké většině se shodlo, že práce není vůbec hodnocena nebo je hodnocena *velmi málo*, 10 pracovníků odpovědělo *1x za měsíc* a 6 zaměstnanců zvolilo, že je jejich práce hodnocena *častěji*.

## Proces odměňování a motivace

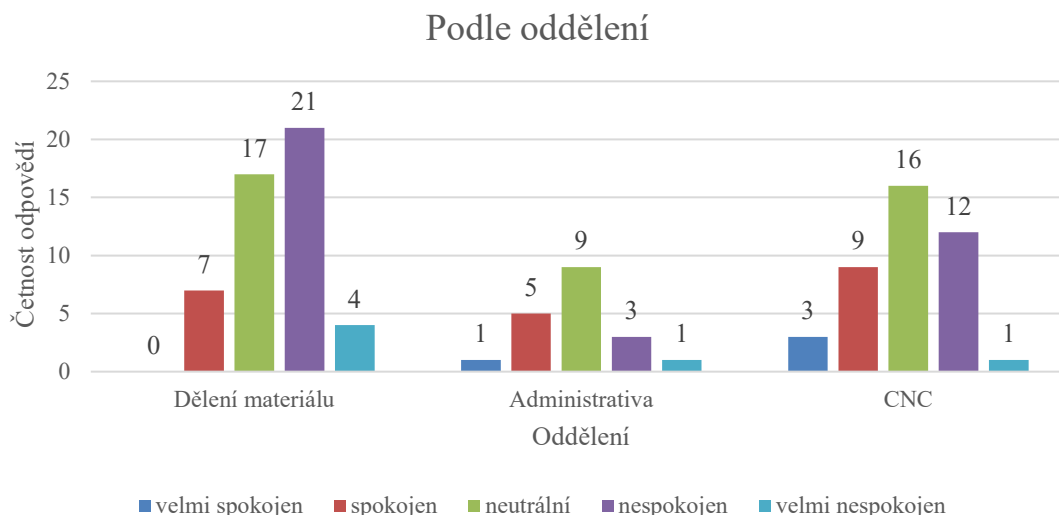
### 20. Jste spokojen/a s Vaší mzdou?



Graf 23: Jste spokojen/a s Vaší mzdou? Vlastní zpracování.



Pouze 4 pracovníci jsou *velmi spokojeni* s výší své mzdy, lze předpokládat, že se jedná o zaměstnance na vedoucích pozicích. Dalších 21 je *spokojeno* se svojí mzdou a 42 odpovědělo *neutrálně*. 36 zaměstnanců je *nespokojeno* i *velmi nespokojeno* a lze předpokládat, že přemýšlí o změně zaměstnání.



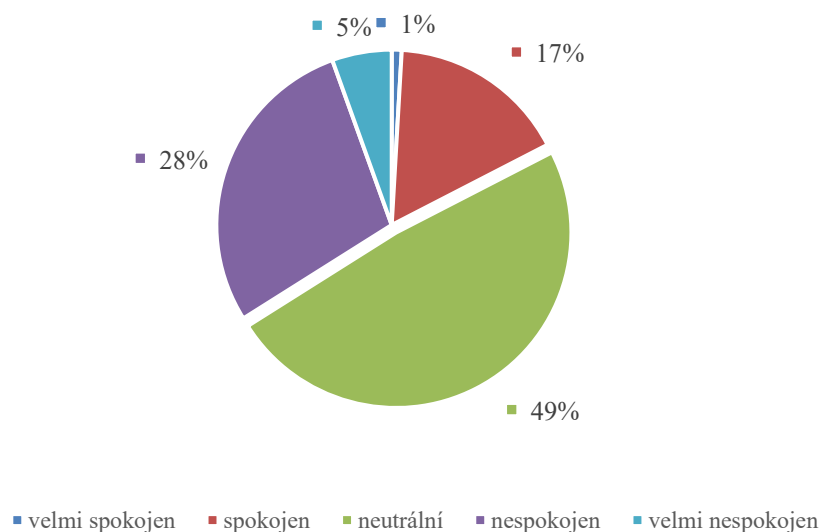
Graf 24: Otázka č. 20 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Z pohledu administrativy se jedná o jednoho zaměstnance, který je *velmi spokojen* s výší svojí mzdy a konkrétně se jedná o pracovníka ekonomického oddělení, dalších 5 je *spokojeno*. U 9 odpovědí byla odpověď *neutrální*, 3 *nespokojeni* a 1 *velmi nespokojen* a taktéž se jedná o pracovníka ekonomického oddělení.

3 *velmi spokojení* zaměstnanci jsou z CNC oddělení, což je největší počet velmi spokojených zaměstnanců z celého podniku a lze usuzovat, že se jedná o pracovníky z oblasti programování CNC strojů. Největší počet odpovědí bylo *neutrálních* v počtu 16 zaměstnanců. 12 zaměstnanců je *nespokojeno* a 1 *velmi nespokojen*.

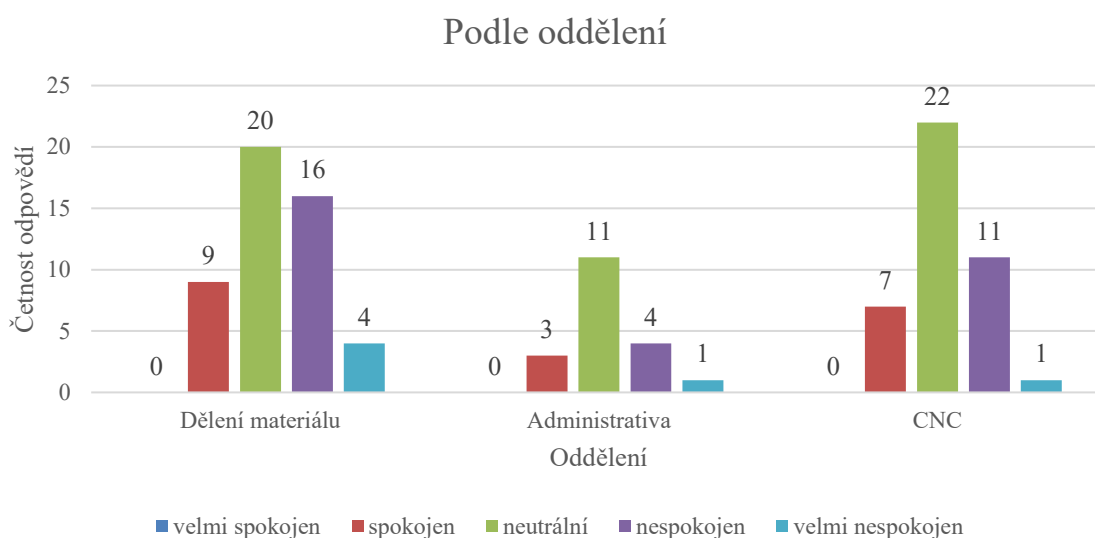
U oddělení dělení materiálu a expedice je nejčastější odpovědí možnost *nespokojenosti* s výší mzdy, a tak odpovědělo 21 lidí, druhou nejčastější je *neutrální* odpověď s počtem 17 zaměstnanců, dále 7 zaměstnanců je *spokojeno* a 4 *velmi nespokojeni*.

## 21. Jste vedoucím dostatečně motivován/a k výkonu práce?



Graf 25: Jste vedoucím dostatečně motivován/a k výkonu práce? Vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí v celém podniku je *neutrální* odpověď. Objevila se celkem 53×. Dále zaměstnanci cítí, že motivace ze strany vedoucího je nedostatečná, a to v počtu 31 odpovědí. 18 pracovníků je *spokojeno*, 6 *velmi nespokojeno* a pouze 1 zaměstnanec je *velmi spokojen*.



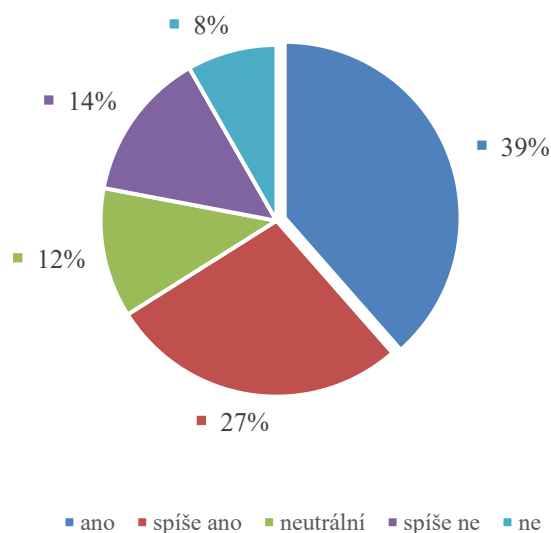
Graf 26: Otázka č. 21 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

U administrativních pracovníků zcela převažuje odpověď *neutrální* v počtu 11, 4 pracovníci jsou *nespokojeni*, pouze 3 *spokojeni* a 1 pracovník z obchodního oddělení je *velmi nespokojen* s motivací.

Motivace u CNC oddělení je spíše *neutrální*, kde tak odpovědělo 22 pracovníků, dalších 11 je *nespokojeno*, 7 *spokojeno* a opět 1 zaměstnanec je *velmi nespokojen*.

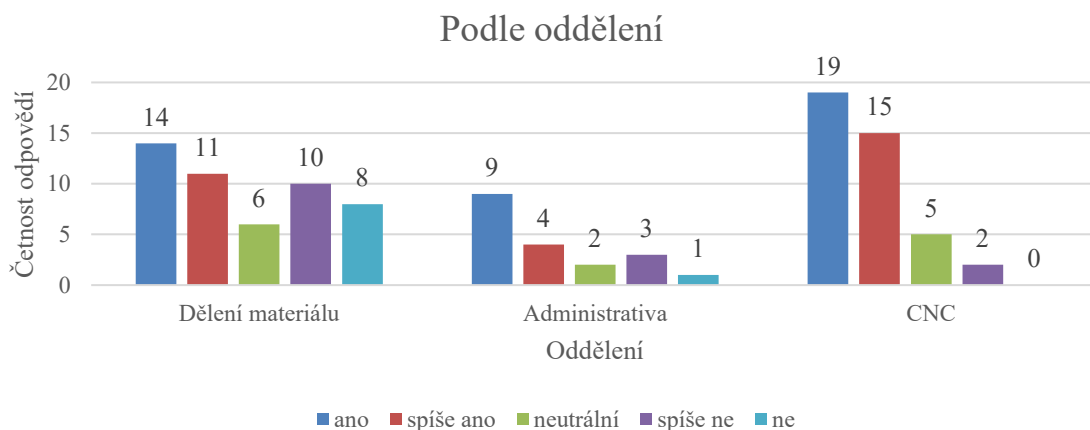
Oddělení dělení materiálu a expedice má podobné odpovědi a to 20 *neutrálních* odpovědí, 16× *nespokojeno*, 9× *spokojeno* a největším podílem *velké nespokojenosti* v celém podniku tvoří 4 pracovníci z tohoto oddělení.

## 22. Jste seznámen/a se systémem odměňování?



Graf 27: Jste seznámen/a se systémem odměňování? Vlastní zpracování.

Při pohledu na celou organizaci můžeme říct, že 43 ze všech dotazovaných je srozuměno s tím, za co jim byly odměny přiděleny nebo odebrány. Dalších 30 odpovědělo, že *spíše ano*. V pořadí na třetím místě je odpověď *spíše ne* s 15 odpověďmi. 13 odpovědí je *neutrálních* a 9 neví, jakým způsobem jsou odměny přidělovány/odebrány.



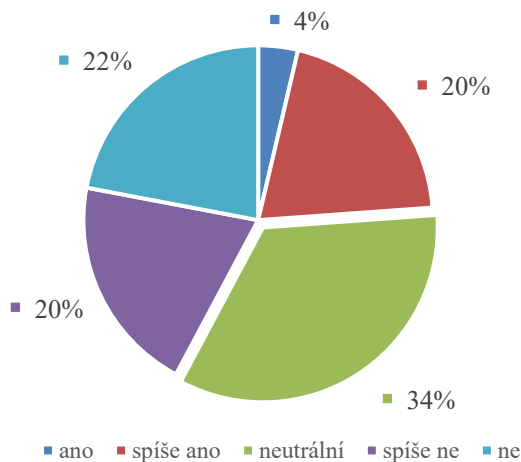
Graf 28: Otázka č. 22 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

Administrativní oddělení čítá celkem 19 zaměstnanců a téměř polovina - 9 z nich ví, jak probíhá systém odměn, další 4 odpověděli *spíše ano*, 3 *spíše neví*, 2 odpovědi byly *neutrální* a 1 pracovník *neví*, jak probíhá odměňování.

U CNC oddělení jednoznačně převládá srozumění pracovníků se systémem odměn, pouze 2 jedinci odpověděli, že *spíše neví*.

Dělení materiálu a expedice má největší rozdíly v odpovědích, celkem 25 pracovníků je srozuměno s odměňováním, 6 odpovědí je *neutrálních* a 18 pracovníků *neví*, jak probíhá systém odměn.

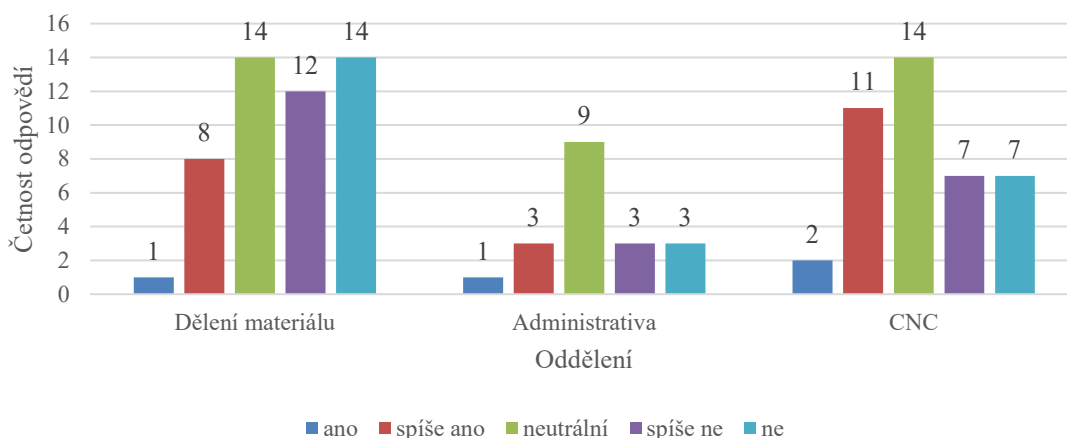
### 23. Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé?



Graf 29: Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé? Vlastní zpracování.

Odpovědi na otázku, zda je odměňování v organizaci pro všechny spravedlivé, jsou docela vyrovnané. Nejčastější odpověď je *neutrální* odpověď v počtu 37. Na druhém místě je odpověď *ne*, která se objevila 24×, dále jsou odpovědi vyrovnané v počtu 22 u možnosti *spíše ano* i *spíše ne*. Nejmenší počet odpovědí a to 4 má odpověď *ano*, odměňování je spravedlivé pro všechny. Z uvedených odpovědí můžeme vidět, že zaměstnanci si nemyslí, že systém přidělování odměn je spravedlivý napříč podnikem.

#### Podle oddělení



Graf 30: Otázka č. 23 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

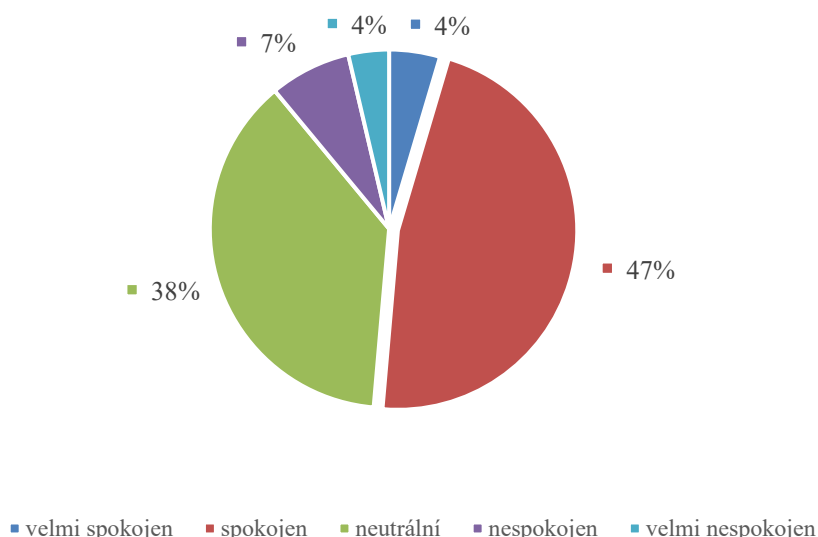
Při pohledu na administrativní část pracovníků vidíme, že i tady převládá odpověď *neutrální* – 9×, dále se stejným počtem 3 jsou odpovědi *spíše ano*, *spíše ne* i *ne*. Pouze

jeden pracovník zvolil možnost *ano*. Při rozdělení administrativní části na jednotlivá oddělení můžeme vidět, že na obchodním oddělení není žádný pracovník přesvědčen, že by odměňování v podniku bylo spravedlivé a 40 % pracovníků zvolilo odpověď *spíše ne* a *ne*. Ekonomické oddělení tak negativní odpovědi nemá, zde pouze 1 pracovník zvolil možnost *spíše ne* a 1 *ne*, další 2 zvolili *neutrální* odpověď a 3 *spíše ano*.

U CNC oddělení jsou taktéž odpovědi velmi vyrovnané. Opět je nejčastější odpovědí *neutrální odpověď* v počtu 14 odpovědí, dále 11 odpovědí je u možnosti *spíše ano*, 7 odpovědí *spíše ne* a stejně tak u možnosti *ne*. Další 2 pracovníci odpověděli, že je odměňování spravedlivé.

Oddělení dělení materiálu a expedice dopadlo podobně jako předchozí oddělení, ale s tím rozdílem, že největší počet odpovědí 14 je shodný u dvou možností, a to u *neutrální* odpovědi a u odpovědi *ne*. Další nejčastější možností je *spíše ne* v počtu 12 odpovědí a *spíše ano* v počtu 8 odpovědí. Jeden zaměstnanec odpověděl *ano*. U oddělení dělení materiálu a expedice vidíme, že podle pracovníků odměňování v podniku není pro všechny spravedlivé.

#### 24. Jste spokojen/a s benefity v podniku?

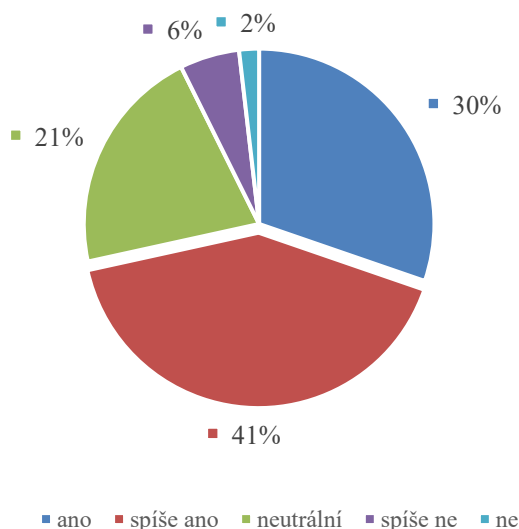


Graf 31: Jste spokojen/a s benefity v podniku? Vlastní zpracování.

Celkově nejčastější odpovědí je možnost *spokojen*, kterou celkem zvolilo téměř polovina dotazovaných v počtu 51. Druhou nejčastější možností je *neutrální*, kde je 41 odpovědí. Další odpovědi jsou pouze v počtu 8 u možnosti *nespokojen*, 5 u možnosti *velmi spokojen*, 4 u možnosti *velmi nespokojen*. Jelikož se jedná o benefity, které jsou nabízené organizací všem zaměstnancům stejně bez rozdílů, není nutné rozebírat spokojenost s benefity na jednotlivých odděleních. Jediným benefitem, který je doposud nabízen pouze administrativním pracovníkům jsou lekce anglického jazyka.

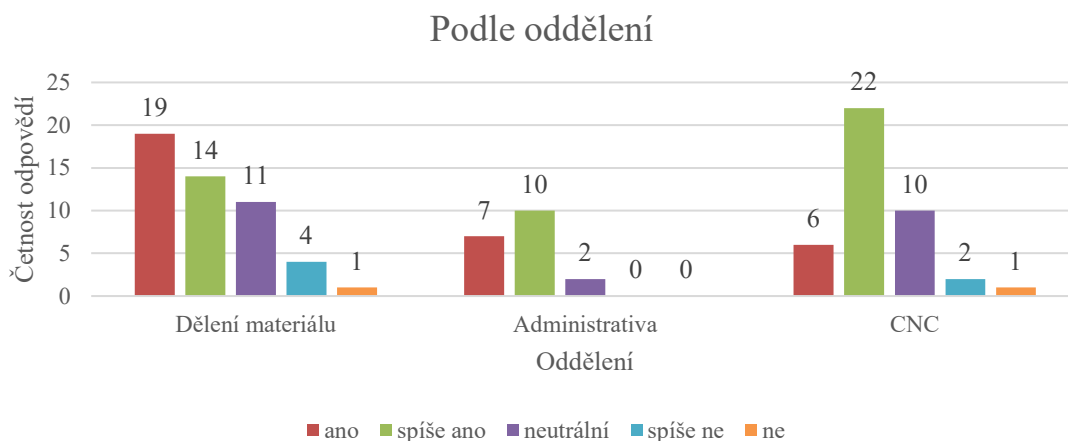
## Loajalita k společnosti

### 25. Máte důvěru v úspěšnou budoucnost podniku?



Graf 32: Máte důvěru v úspěšnou budoucnost podniku? Vlastní zpracování.

Tato otázka přinesla pro podnik celkem uspokojivé výsledky, i když by samozřejmě byla žádoucí vyšší přesvědčenost o úspěšné budoucnosti podniku. Odpověď *spíše ano* zvolilo celkem 45 pracovníků, dále 33 pracovníků zvolilo odpověď *ano*, 23 pracovníků odpovědělo *neutrálně*, 6 pracovníků zvolilo možnost *spíše ne* a 2 pracovníci odpověděli *ne*.



Graf 33: Otázka č. 25 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování.

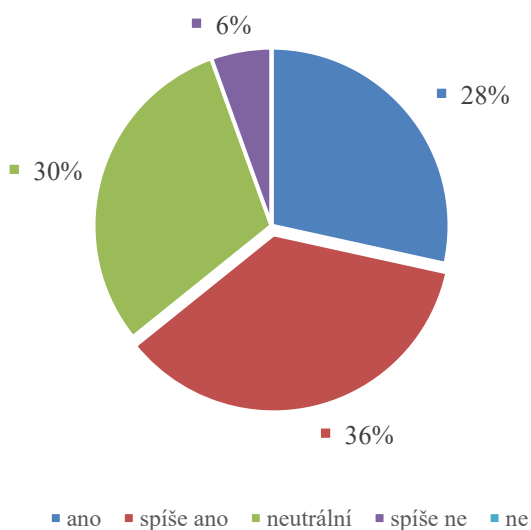
Při rozdělení pohledu na jednotlivá oddělení vidíme, že u administrativních pracovníků převládá jednoznačně důvěra v úspěšnou budoucnost podniku, odpovědi *ano* odpovědělo 7 pracovníků, dalších 10 zvolilo *spíše ano* a 2 odpovědi jsou *neutrální*.

CNC oddělení má taktéž důvěru v úspěšnou budoucnost, s četností odpovědí *ano* 6 pracovníků, *spíše ano* 22 pracovníků a *neutrálně* odpovědělo 10 pracovníků. Tady se dostáváme i na druhou stranu odpovědí a to, když 2 pracovníci odpověděli *spíše ne* a 1 pracovník odpověděl *ne*.

Oddělení dělení materiálu a expedice má nejvyšší počet jednoznačných *ano* v počtu 19 odpovědí, dále 14 odpovědí *spíše ano* a 11 *neutrálních* odpovědí. Další 4 zaměstnanci odpověděli *spíše ne* a 1 odpověděl *ne*. Zde můžeme vidět po administrativě největší důvěru v úspěšnou budoucnost podniku.



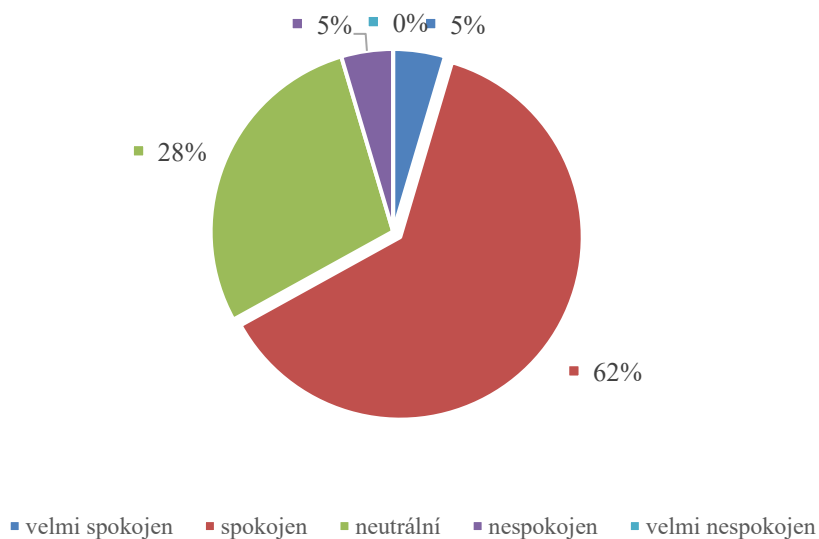
## 26. Doporučil/a byste podnik jako dobrého zaměstnavatele?



Graf 34: Doporučil/a byste podnik jako dobrého zaměstnavatele? Vlastní zpracování.

U této otázky převládá s celkovým počtem 39 odpovědí možnost *spíše ano*, jako druhou nejčastější odpověď zaměstnanci volili možnost *neutrální* a to 33 odpovědí a následovala možnost *ano* s 31 odpověďmi. Pouze 6 lidí z celkového počtu odpovědělo *spíše ne*.

## 27. Jak jste celkově spokojen/á v podniku?

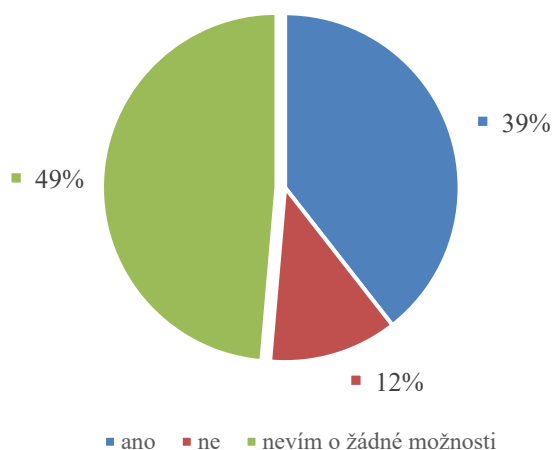


Graf 35: Jak jste celkově spokojen/a v podniku? Vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět u otázky č. 27, která se dotazovala na celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku, výsledek vyšel pozitivní. Více jak polovina pracovníků, a to 68 odpovědělo, že jsou *spokojeni* ve svém zaměstnání. 5 zaměstnanců zvolilo odpověď *velmi spokojen* a taktéž 5 zaměstnanců bohužel zvolilo možnost *nespokojen*. Dalších 31 pracovníků zvolilo *neutrální* odpověď. Jako pozitivum můžeme považovat fakt, že nikdo ze zaměstnanců není v podniku *velmi nespokojen*.

## Proces vzdělávání

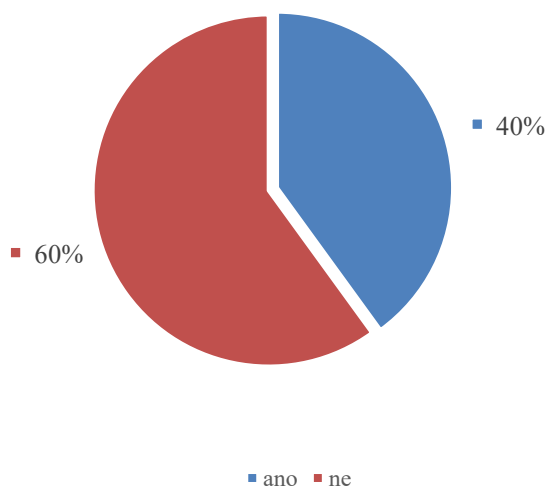
### 28. Nabízí podnik možnost dalšího vzdělávání?



Graf 36: Nabízí podnik možnost dalšího vzdělávání? Vlastní zpracování.

U této otázky byly pouze 3 možnosti odpovědí a největší četnost měla možnost – *nevím o žádné možnosti* s počtem 53 odpovědí. Dalších 43 zaměstnanců odpovědělo *ano* a 13 zaměstnanců odpovědělo *ne* podnik nenabízí žádné další vzdělávání. Z uvedených výsledků lze usoudit, že zaměstnanci neví o tom, že by byla v podniku nějaká možnost dodatečného vzdělávání, i když podnik pravidelně posílá své zaměstnance na školení a nabízí i možnost jazykových kurzů.

## 29. Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu/školení...?



Graf 37: Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu? Vlastní zpracování.

U otázky, zda se zaměstnanci někdy účastnili vzdělávacího kurzu v podniku, převládala odpověď *ne* v poměru 66 odpovědí ku 44. Zaměstnanci, kteří odpověděli *ano* dále uvedli, že se účastnili nebo pravidelně účastní například: jazykových kurzů anglického nebo německého jazyka, kurzu účetnictví a daní, školení na vysoko zdvižné vozíky a jeřáby, školení pro CNC programátory, rekvalifikace i dálkové studium a další. V případě odpovědí *ne* jsou uváděny důvody jako například: „nevím o žádné možnosti, neměl jsem zájem, nebyla možnost, kurzy a školení jsou pouze pro THP pracovníky“.

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Šetření ve společnosti JKZ Bučovice, a. s. proběhlo napříč celou organizací a zúčastnilo se celkem 109 respondentů, kde se ukázalo, že v podniku pracuje velká většina mužů v celkovém počtu 94. Můžeme to přikládat faktu, že se jedná spíše o těžkou manuální práci, na kterou jsou více vhodní muži a ženské pozice jsou spíše v administrativní části společnosti. Z celkového počtu je téměř 70 % pracovníků v produktivním věku do 40 let. Z toho vyplývá, že je ve společnosti mladý kolektiv. V pohledu na jednotlivá oddělení je nejmladší kolektiv u CNC oddělení, který je dokonce více než 70 % tvořen pracovníky do 30 let. Z hlediska délky zaměstnání v podniku je nejpočetnější skupinou zaměstnanců ta v rozmezí zaměstnání 3 až 5 let, ale téměř třetina všech zaměstnanců pracuje v podniku déle než 10 let. Největší stabilitu můžeme vidět u obchodního oddělení, kde více jak 70 % zaměstnanců je ve společnosti více 11 let a více. Skoro 50 % všech respondentů má střední vzdělání s maturitou a nejnižší procentuální zastoupení má skupina se základním vzděláním s 2,8 % a také skupina s vyšším odborným vzděláním. Nadpoloviční většina nepracuje v oboru, který vystudovala. V oddělení CNC pracuje v oboru více jak 70 %. Je to dáno především vyššími nároky na vzdělání při práci s CNC stroji.

Pracovníci si vybrali společnost JKZ Bučovice, a. s. většinou proto, že se podnik nachází v místě jejich bydliště a také z důvodu doporučení od známého. Dále hodnotí práci jako zajímavou a věří v úspěšnou budoucnost podniku. Pozitivním faktem je skutečnost, že více jak 83 % zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání. Například v administrativě o změně neuvažuje žádný pracovník, ale nejvíce pracovníků uvažujících o novém zaměstnání je z oddělení dělení materiálů.

Společnost zaměstnává více než 80 % svých zaměstnanců ve výrobě, zbytek tvoří administrativní pracovníci. Největším oddělením v podniku je oddělení dělení materiálů a expedice. Téměř 8 z 10 - ti dotazovaných považuje svoji práci za smysluplnou a pouze 3 odpověděli ne/spíše ne. Otázkou je, zda tito zaměstnanci mysleli svoji odpověď vážně a z jakého důvodu tedy dále v podniku setrvávají. Práce v podniku je, jak bylo výše zmíněno náročná, a tak odpovědělo i přes 60 % respondentů. S tímto názorem lze souhlasit, protože se jedná o podnik, který dodává nástrojové a konstrukční oceli a manipulace je často náročná. Pouze 10 % se domnívá, že práce náročná není. Zajímavostí je názor administrativních pracovníků, kdy 75 % z nich považuje práci za

náročnou a ostatní zvolili neutrální odpověď. Zaměstnanci nejvíce oceňují u své práce samostatnost, kterou mají, dále různorodost jejich práce, kolektiv a také vstřícné vedení. U možnosti odpovědi jiné byla možnost napsat slovní odpověď, kde bylo uvedeno například jako pozitivum, že zaměstnanec vykonává práci, která ho baví, nebo že na něj neprší. Polovina respondentů nepovažuje vzdělání v oboru za důležité, ale polovina z kladných odpovědí je z CNC oddělení a  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců z oddělení dělení materiálu uvedlo, že vzdělání v oboru při výkonu jejich práce není nutné. Otázka na stresové situace pracovníky názorově velmi rozděluje. Asi třetina odpovědí je u možností velmi málo a častěji než 1x za týden. Oddělení s nejčastějším výskytem stresu je administrativa, zejména pak obchodní oddělení. Pozitivně můžeme hodnotit 5 odpovědí žádného stresu u oddělení dělení materiálu.

Vnímáním podmínek na pracovišti se zabýval další oddíl otázek. Spokojenost s pracovními podmínkami 60 % není tak vysoká, jak by si určitě podnik přál. S více jak 70 % spokojeností odpověděli pouze dvě oddělení, a to obchodní a CNC. Zbylé oddělení dělení materiálu a ekonomické má spokojenost pouze přes 40 %. Taktéž otázka vztahů na pracovišti dopadla kladně, pouhých 15 zaměstnanců hodnotí vztahy jako špatné. Opět při bližším pohledu vidíme, že například u oddělení dělení materiálu nikdo neodpověděl, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré a 12 pracovníků odpovědělo, že jsou špatné vztahy a 2 dokonce, že velmi špatné. Naopak CNC oddělení má velkou převahu u odpovědi dobrých vztahů a žádný nezvolil odpověď špatné nebo velmi špatné vztahy. Komunikace mezi jednotlivými odděleními je v podstatě neutrální nebo dobrá, kdy 70 % spokojenost je u obchodního oddělení, ale u ostatních je míra spokojenosti pouze kolem 35 %.

U procesu hodnocení je první otázkou, zda je vůbec prováděno hodnocení. Tady odpovědělo téměř 46 % zaměstnanců ano a spíše ano. Při bližším rozboru nejvíce přesvědčených zaměstnanců, že hodnocení jejich práce probíhá, je na CNC oddělení, u oddělení dělení materiálu a expedice převládá neutrální odpověď. U administrativních pracovníků nejvíce chybí hodnocení práce na ekonomickém oddělení, kde kladně odpověděl pouze jeden respondent. Druhou nejslabší oblastí je dělení materiálu, kde se 16 pracovníků domnívá, že hodnocení neprobíhá. Četnost hodnocení práce je také slabším místem. Téměř polovina odpověděla, že jsou hodnoceni velmi málo nebo vůbec.

Při bližším pohledu na všechna oddělení jsou nejméně hodnoceni pracovníci administrativy, a naopak nejčastěji pracovníci CNC oddělení.

U procesu odměňování a motivace pracovníků byla první otázkou spokojenost s výší mzdy. U této odpovědi je patrné, že politika podniku se nezaměřuje na výši mzdy, ani nikterak své zaměstnance finančně nepřehodnocuje. Jeden z důvodů může být fakt, že se podnik nachází na malém městě a nemá kolem sebe velké množství konkurence. Na jediném oddělení převažuje nad neutrální odpovědí možnost nespokojenost a tím je oddělení dělení materiálu a expedice. Jedná se o oddělení, kde není tak složitá práce, jako například u CNC oddělení, tudíž je i méně finančně ohodnocena. Zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým vedoucím k výkonu práce se zabývala otázka č. 21. V pohledu na celou společnost byla nejčastější možností odpověď neutrální. Na všech úsecích převládá jednoznačně neutrální odpověď, pouze na oddělení dělení materiálu a expedice se jí velmi blíží možnost nespokojenosti a velké nespokojenosti. Jedná se o největší oddělení z celého podniku, proto by bylo dobré, motivaci zaměstnanců nepodceňovat a motivovat i například prostřednictvím předáků nebo vedoucích směn. Systém odměňování je znám celkem 66 % zaměstnanců. Pouze u oddělení dělení materiálu neutrální odpověď převyšovala odpověď spíše ne a ne. U administrativy taktéž neutrální odpověď převyšovala možnost spíše ne, ne však v tak velkém rozdílu jako u výše zmíněného střediska. Všichni 4 pracovníci, kteří zvolili odpověď spíše ne (3 pracovníci) a ne (1 pracovník), jsou z obchodního oddělení, avšak vedoucí tohoto oddělení níže v rozhovoru uvedl, že všichni pracovníci jsou s tímto systémem seznámeni a srozuměni. Zda je odměňování v podniku spravedlivé ukazuje otázka č. 23. Nejčastěji a to 34 % odpovědí je neutrální, ale bohužel dalších v součtu 42 % odpovědělo ne a spíše ne. Oddělení dělení materiálu a expedice je opět střediskem s největší pochybností o spravedlivosti odměn, kde odpověď ne je totožná s neutrální odpovědí a hned následuje možnost spíše ne. Pouze 9 zaměstnanců z celého oddělení si myslí, že odměňování je pro všechny spravedlivé. Bylo by dobré popřemýšlet u zmíněných středisek, zda by nepomohl jednotný systém odměňování, kdy by zaměstnanci jasně věděli, jak probíhá jejich odměňování. Otázka spokojenosti s benefity v podniku dopadla neutrálně s více jak 50 % spokojeností.

Zda pracovníci mají důvěru v úspěšnou budoucnost podniku se zabývala první otázka z oddílu Loajality ke společnosti. Odpovědi pro podnik dopadly více než kladně v součtu

téměř 72 % kladných odpovědí. Na rozdíl od předchozích otázek, u tohoto oddělení má nejvíce kladných odpovědí oddělení dělení materiálu a expedice, kde jednoznačně vede možnost ano a za ní spíše ano. U ostatních oddělení je nejčastější odpověď spíše ano, a dokonce u administrativy není jediná negativní odpověď. Důvodem velké loajality u oddělení dělení materiálu a expedice i administrativy může být fakt, že je zde velký počet dlouholetých zaměstnanců, kteří věří v úspěšnou budoucnost podniku. Další otázkou bylo, zda by lidé doporučili podnik svému okolí. Nikterak uspokojujícím faktem je, že pouze 65 % zaměstnanců by podnik doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Pouze obchodní oddělení by jednoznačně firmu doporučilo. Poslední otázkou v oddílu byla celková spokojenost dotazovaných ve společnosti, která vyšla ve své podstatě pro podnik pozitivně. Z celkového počtu 109 respondentů více než 62 % zvolilo odpověď celkové spokojenosti v podniku, 5 pracovníků je dokonce velmi spokojeno. Největší spokojenost můžeme až na dva jedince vidět u administrativy. I když spokojenost v podniku není stoprocentní, můžeme považovat výsledky otázek za kladné, ale do budoucna je zde určitě velký prostor pro zlepšení. U tohoto oddílu vidíme velký potenciál a sílu podniku, protože zaměstnává ve své podstatě loajální zaměstnance, kteří věří, že má podnik dobrou budoucnost.

Proces vzdělávání v podniku má dvě otázky a to, zda podnik nabízí možnost dodatečného vzdělávání a jestli se respondent někdy účastnil jakéhokoliv vzdělávání, kurzu, školení apod. U první otázky převládá názor, že lidé neví o žádné takové možnosti. To může být i z důvodu, že vzdělávací a jazykové kurzy jsou v současné době nabízeny pouze administrativním pracovníkům a dalším zaměstnancům z CNC oddělení. Pracovníkům z vyššího managementu byla nabídnuta a některými také využita možnost plně hrazeného dálkového studia na vysoké škole. Je zavádějící, že někteří zaměstnanci administrativy neodpověděli kladně, i když je jasné, že všichni tito pracovníci na nějaký kurz pravidelně chodí, nebo alespoň v minulosti chodili. Takže lze usuzovat, že se buď nevědomě, nebo záměrně tito pracovníci snažili výsledky dotazníku ovlivnit nebo zkreslit, protože podle vedoucích jejich oddělení se všichni pravidelně účastní školení minimálně na nový informační systém a dalších školení potřebných k výkonu jejich práce. V případě zájmu, by bylo dobré zvážit i možnost vzdělávání pro ostatní zaměstnance a tím zvyšovat jejich kvalifikaci a odbornost formou školení, nebo dodatečného vzdělání v oboru. U druhé otázky, zda se zaměstnanci účastnili v dřívější době jakéhokoliv vzdělávání v rámci

podniku měla jasnou převahu odpověď ne, kdy tak odpovědělo 60 % všech dotazovaných. Zaměstnanci, kteří odpověděli ano dále uvedli, že se účastnili nebo pravidelně účastní například: jazykových kurzů anglického nebo německého jazyka, kurzu účetnictví a daní, školení na vysokozdvížné vozíky a jeřáby, školení pro CNC programátory, rekvalifikace i dálkové studium a další. V případě odpovědi ne jsou uváděny důvody jako například: „nevím o žádné možnosti, neměl jsem zájem, nebyla možnost, kurzy a školení jsou pouze pro THP pracovníky“.

### 4.3 Rozhovor

Jako další část výzkumu byl zvolen rozhovor s vedoucími pracovníky v organizaci. Rozhovor patří ke kvalitativním metodám a byli osloveni 4 vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. A to vedoucí: ekonomického oddělení, obchodního oddělení, CNC oddělení a oddělení dělení materiálu a expedice.

Abychom nemuseli uvádět jména vedoucích, zde jsou stručné charakteristiky:

- **Ekonomické oddělení** – žena 40-50 let, ve společnosti pracuje 19 let, na vedoucí pozici je 6 let, má vysokoškolské vzdělání,
- **Obchodní oddělení** – muž 30-40 let, ve společnosti pracuje 15 let, na vedoucí pozici je 6 let, má vysokoškolské vzdělání,
- **CNC oddělení** – muž 30-40 let, ve společnosti pracuje 12 let, na vedoucí pozici je 8 let,
- **Oddělení dělení materiálu a expedice** – muž 40-50 let, ve společnosti pracuje 17 let, na vedoucí pozici je 3 roky.

K rozhovoru bylo připraveno 8 otázek, které se týkají jejich oddělení nebo obecně podniku. Všichni dotazovaní byli seznámeni s účelem rozhovoru a jeho použitím v závěrečné práci. Jednotlivé rozhovory probíhaly zvlášť a zaměstnanci se nemohli navzájem ovlivňovat v odpovědích.

#### Otázka č. 1: „Jak probíhá odměňování na Vašem oddělení?“

**CNC oddělení:** „Všichni zaměstnanci mají nastavený systém základních hodinových mezd + 40 % nezaručené části mzdy. Výše hodinové mzdy je rozdělena



*do osmi kvalifikačních tříd dle odbornosti a zařazení. Zaměstnanci z nižších tříd mohou v případě zlepšení své odbornosti postupovat do vyšších tříd, což je zároveň jejich motivací ke zlepšení. Těm nejlepším (v nejvyšší kvalifikační třídě) je mzda navyšována jen v případě plošného navyšování mezd v celé společnosti. Jiné bonusy nebo odměny za výkon a kvalitu odvedené práce nejsou systémově nastaveny. Každý měsíc mám ale možnost jim jednotlivě udělit mimořádnou odměnu či srážku ze mzdy.“*

**Oddělení dělení materiálu:** *„Zaměstnanci na oddělení dělení materiálu a expedice jsou rozdělení do čtyř tarifních tříd, toto rozdělení tvořím sám podle schopností jednotlivých pracovníků a podle toho, jak jsou odborně schopni i počtem odpracovaných let. Pobírají základní hodinovou sazbu a k ní náleží prémie ve výši 40 % ze základní sazby. Tuto prémiovou složku pracovníci pobírají většinou v plné výši, ale když neodvádějí kvalitně svou práci, mají nízkou výkonnost, nevyužívají fond pracovní doby, nepoužívají ochranné pracovní pomůcky, vytvářejí více zmetkových kusů, než je obvyklé, neudrží stroje v čistotě a neprovádí základní údržbu strojů, neudrží pracoviště uklizené, tak se pak přistupuje k ponížení prémiové složky mzdy o 10-40 %. Vždy jsou na to upozorněni a dostávají písemný zápis, proč k ponížení došlo. Při prvním méně závažném porušení dochází pouze k ústnímu napomenutí, poté 10-20 % ponížení a u opakujících se případů až ke 40 % snížení. Dále následuje i rozvázání pracovního poměru.“*

**Obchodní oddělení:** *„Mzda je tvořena 60 % fixní částkou a 40 % pohyblivé složky. Výše mzdy odpovídá pracovní smlouvě a je pravidelně navyšována v návaznosti na finanční situaci firmy a vyšší odbornosti konkrétního pracovníka. Nad rámec pohyblivé složky je pak nepravidelně vyplácen bonus za inkasované peníze od zákazníků.“*

**Ekonomické oddělení:** *„Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou, z níž 100 % tvoří základní mzda a k ní náleží prémie ve výši 40 % ze základní mzdy.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že způsob vyplácení mzdy není na každém oddělení stejný. Oddělení CNC má vlastní seznam osmi kvalifikačních tříd, který je zaměstnancům znám a podle takto získaných zkušeností se mohou posunout o tarifní třídu s vyšší hodinovou sazbou. Oddělení dělení materiálu a expedice má taktéž seznam tarifních tříd, ale pouze čtyř. Sám vedoucí oddělení přiděluje jednotlivým pracovníkům tarifní třídu na základě

pozorování jejich práce, zkušeností a dovedností, které prokázali. Administrativní část pracovníků již nemá přidělenou hodinovou mzdovou sazbu, ale fixní měsíční sazbu, která je předem dohodnuta u každého zaměstnance zvlášť. Zaměstnanci všech oddělení mají 40 % prémie ze sjednané základní sazby.

**Otázka č. 2: „Jsou zaměstnanci na Vašem oddělení seznámeni s odměňováním?“**

**CNC oddělení:** *„Při nástupu do zaměstnání je každý pracovník informován o mzdových třídách a bonusech pro jeho konkrétní oddělení. Tyto mzdové třídy a jejich rozestupy nejsou pro ostatní oddělení zveřejněny. Ostatní bonusový program je pro obě výrobní oddělení společnosti jednotný a je zveřejněný v pracovním řádu společnosti. Zaměstnanci nejsou nijak informováni o mzdových třídách a formách hodnocení v ostatních odděleních společnosti.“*

**Oddělení dělení materiálu:** *„Myslím si, že ano.“*

**Obchodní oddělení:** *„Ano, se všemi podmínkami a výpočtem bonusové složky mzdy byli všichni pracovníci seznámeni.“*

**Ekonomické oddělení:** *„Ano jsou.“*

Na otázku, jestli jsou zaměstnanci na jednotlivých odděleních seznámeni s odměňováním byly jednoznačné odpovědi, že ano. Pouze vedoucí CNC oddělení odpověď doplnil, že zaměstnanci jsou předem informováni o jednotlivých tarifních třídách i bonusech, které se týkají tohoto oddělení, ale nejsou jednotné pro celou společnost.

**Otázka č. 3: „Jsou zaměstnanci na Vašem oddělení spokojeni s odměňováním?“**

**CNC oddělení:** *„Se systémem hodnocení a rozdělením do mzdových tříd určitě ano. Spokojenost ale není s její výší a také s nehodnocením výkonnosti a kvality odvedené práce. Jelikož vyrábíme pouze kusovou výrobu (co kus to originál) a jeden díl se vyrábí klidně i měsíc, je velmi složité pracovníky hodnotit podle množství odvedené práce, takže mnohdy dochází k vlastním úsudkům, kdy má zaměstnanec pocit, že má být za svůj výkon lépe hodnocen než jeho kolega ve stejné mzdové třídě. Mnohdy také ve společnosti dochází k mylné informovanosti o hodnocení v ostatních odděleních a dochází tak k zbytečné závisti a demotivaci.“*

**Oddělení dělení materiálu:** „Určitě ne a rádi by přivítali zvýšení základní mzdy, snížení prémiové složky (nezaručena) a přivítali by ještě více bonusů. Např. příspěvek na dovolenou, lázně a také 3 dny volna navíc v případě neočekávané události (sick days). Nicméně si myslím, že ve firmě máme standartní až nadstandartní spektrum různých bonusů. Nehledě na to, že firma již 6 let po sobě vyplácela všem zaměstnancům 1/2 třináctého platu před prázdninami a 1/2 v listopadu před Vánocemi. Samozřejmě vím, že je to nenároková složka mzdy.“

**Obchodní oddělení:** „Všichni zaměstnanci si přejí být lépe a spravedlivěji hodnoceni. Míra ohodnocení je pochopitelně značně subjektivní a téměř vždy je jakékoliv navýšení mzdy dříve nebo později vnímané jako nedostatečné. Aby tato provázanost mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci byla co nejužší, je vhodné navázat část ohodnocení na výkon celé společnosti, tak aby v časech, kdy se podniku daří, byl zaměstnanec ohodnocen nadstandardně a v horších časech naopak vyvíjel maximální úsilí toto špatné období překonat.“

**Ekonomické oddělení:** „Každá pracovní pozice na našem oddělení je svým způsobem specifická a s tím je spojeno i odměňování, přihlíží se na míru odbornosti, zkušeností a praxe v oboru.“

Podle odpovědí jednotlivých vedoucích je patrné, že zaměstnanci napříč celým podnikem by si představovali vyšší ohodnocení. U jediného ekonomického oddělení nebyla odpověď ve stejném smyslu jako na ostatních pozicích. Podobně také u obchodního oddělení, kde se zřejmě zaměstnanci podle vedoucího domnívají, že by měli být spravedlivěji hodnoceni.

#### **Otázka č. 4: „Jak motivujete své podřízené?“**

**CNC oddělení:** „Hlavním motivačním faktorem je v případě zlepšení kvalifikace a celkové výkonnosti možnost posunu v mzdové třídě. Dále je pak motivace řešena mimořádnou odměnou za nadstandardní výkon, vhodnou komunikací a domluvou, pochvalou či kritikou odváděné práce, informovaností o výsledcích a plánech na nejbližší období (2x ročně porada pro celé oddělení), snahou o zlepšení pracovních podmínek a pracovních postupů, zajištěním vhodných pracovních nástrojů a pomůcek.“

**Oddělení dělení materiálu:** „Samozřejmě denodenně hodnotím odvedenou práci při osobním kontaktu. A také pracovníci jsou seznámeni s možností se dostat na vyšší hodinovou sazbu, mimoto někdy vyplácím i mimořádné odměny.“

**Obchodní oddělení:** „Sami pracovníci mají přehled o výsledku jejich práce. Dobrá práce se vrací v podobě dobré komunikace se zákazníkem a současně nárůstem obrátu. Motivace je částečně podporována bonusovým systémem, o kterém byla řeč v první otázce. Úspěšnější potom dostávají příležitost na nových pozicích, které se s růstem firmy objevují. Také komunikují s většími a zajímavějšími klienty a mají širší osobní prostor a větší časovou flexibilitu z pohledu pracovní náplně.“

**Ekonomické oddělení:** „Nad rámec mzdy jsou vypláceny zajímavé zaměstnanecké bonusy a také věrnostní příspěvek zvyšující se úměrně s odpracovanými roky ve firmě.“

U výroby jsou odpovědi jasné, k motivaci zaměstnanců dochází pomocí postupů v jednotlivých mzdových třídách a mimořádnými odměnami. Zejména pak u oddělení CNC probíhá motivace cíleně oproti ostatním oddělením a celkovému systému motivace je zde věnována větší pozornost. Oddělení dělení materiálu je spíše nepravidelně ústně hodnoceno při osobním kontaktu na pracovišti. U administrativní části podniku už odpovědi nejsou tak jasné jako u výroby. Například vedoucí obchodního oddělení řekl, že zaměstnanci sami vidí za sebou dobrou práci a motivuje je možnost získat zajímavější klienty. Dále hodnotí jako motivaci větší osobní prostor i časovou flexibilitu. Ekonomické oddělení má jen strohou odpověď a zaměstnanci jsou hodnoceni pouze mzdou, zaměstnaneckými bonusy, které jsou poskytovány všem zaměstnancům podniku. Komplexně můžeme říci, že pouze vedoucí CNC oddělení uvedl, že se snaží své podřízené motivovat i jinými motivačními nástroji než u zbylé části společnosti.

**Otázka č. 5: „Myslíte si, že motivace na Vašem oddělení je dostatečná?“**

**CNC oddělení:** „Dostatečná není především u pracovníků v nejvyšších třídách, kde není jako hlavní motivační faktor možnost mzdového posunu. Velmi důležité je vytvořit systém, kterým bude možné opravdu spravedlivě hodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců. Formát a způsob tohoto hodnocení je již zpracovaný a předpokládám, že do konce tohoto roku by se mohl zavádět (bude součástí nového informačního systému).“

**Oddělení dělení materiálu:** „Myslím si, že je dostatečná, nicméně určitě se nebráním novým motivacím pro zaměstnance. Mou prací je hlavně bezproblémový chod střediska a plnění všech termínů, aby zákazníci byli spokojeni a rádi se k nám vraceli a doporučovali nás jako seriózní firmu.“

**Obchodní oddělení:** „Jednoznačně je zde vždy prostor pro zlepšování.“

**Ekonomické oddělení:** „Myslím si, že vždy je co zlepšovat.“

Vedoucí všech oddělení se shodli na tom, že je všude prostor pro zlepšení. Vedoucí oddělení dělení materiálu uvedl, že je motivace dle jeho názoru dostatečná a on má za úkol spíše bezproblémový chod střediska a plnění termínů pro zákazníky. Vedoucí CNC oddělení naopak vidí jako velký nedostatek motivaci v nejvyšších mzdových třídách, kde chybí motivace ve vidině vyšší mzdové třídy a také chybějící jednotný systém hodnocení.

**Otázka č. 6: „Co by zaměstnance mohlo podle Vás motivovat k vyšším výkonům?“**

**CNC oddělení:** „Osobní hodnocení či hodnocení výkonu a kvality odváděné práce, dále také lepší komunikace, provázanost a informovanost mezi jednotlivými odděleními, jednotný a spravedlivý formát hodnocení pro celou společnost.“

**Oddělení dělení materiálu:** „Vyšší mzda a možnost kariérního růstu.“

**Obchodní oddělení:** „Jak už bylo zmíněno, myslím si, že zaměstnance by mohla motivovat vyšší provázanost s výkony firmy. Také provázanost s tvorbou zisku i získáváním nových zákazníků. To vše se neobejde bez změny informačního systému, který musí být schopen dostatečně vyhodnocovat každý obchodní případ.“

**Ekonomické oddělení:** „Práce našeho oddělení souvisí především s dodržováním termínů daných zákonnými, účetními a vnitřními předpisy firmy, každý zaměstnanec odpovídá za své přiřazené úkoly, práce nad rámec svých povinností by mohla být do jisté míry motivována finanční odměnou.“

Taktéž u této otázky se odpovědi shodují v podstatě napříč společností. Dva vedoucí, a to z CNC oddělení a obchodního oddělení vidí prostor pro motivaci v provázanosti a informovanosti mezi jednotlivými odděleními, u obchodního oddělení pak zvláště provázanost s tvorbou zisku. CNC oddělení vidí prostor v motivaci a osobních

hodnocení, hodnocení výkonu i odváděné práce a opět jednotný formát hodnocení pro celou společnost. Vedoucí oddělení dělení materiálu i ekonomického oddělení se domnívají, že by jejich pracovníky mohla motivovat vyšší mzda.

**Otázka č. 7: „Jak hodnotíte své zaměstnance?“**

**CNC oddělení:** *„Každý měsíc písemně při uzavírání docházky. Dále pak ústně při řešení konkrétních zakázek a obecně na pravidelných poradách. Na každého řadového dělníka je vedena jeho osobní karta, kde jsou mistry na odděleních doplňovány informace o výkonnosti, kvalitě/nekvalitě odváděné práce. Pomocí těchto informací se na společných poradách s mistry zařazují pracovníci do kvalifikačních tříd. O přeřazení do jiné kvalifikační třídy jsou mistry a mnou zaměstnanci ústně informováni. Personalistkou je následně připravena nová pracovní smlouva zohledňující tuto úpravu.“*

**Oddělení dělení materiálu:** *„Ústně každý den, ale samozřejmě ne všechny a nepravidelně.“*

**Obchodní oddělení:** *„Své podřízené hodnotím nepravidelně ústním způsobem.“*

**Ekonomické oddělení:** *„Ústně, při nepravidelných operativních poradách.“*

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve velké většině ústně a to nepravidelně, zvláště tedy u administrativy. Ve výrobním sektoru vedoucí oddělení dělení materiálu se snaží své zaměstnance hodnotit ústně, nepravidelně každý den při osobním kontaktu. CNC oddělení má zpracován podrobnější hodnotící systém v podobě osobní karty. K samotnému hodnocení pak dochází pravidelně každý měsíc ústně při řešení konkrétní zakázky, a i před celým oddělením na pravidelných poradách.

**Otázka č. 8: „Kde a v čem vidíte v podniku prostor pro zlepšení?“**

**CNC oddělení:** *„V motivačních faktorech to jsou především oblasti jednotného vedení celé společnosti, lepší informovanost všech zaměstnanců o dění ve společnosti, plánech a vizích. Potom také jednotný formát hodnocení pro celou společnost, protože v současné době má každé oddělení vlastní. Jasně vymezení pravomocí a povinností u všech pracovních pozic a dohled nad jejich dodržováním. Hodnocení vedoucích pracovníků a výsledků jejich oddělení. Propagace k zviditelnění společnosti, především v nejbližším okolí.“*

**Oddělení dělení materiálu:** „V organizaci práci na expedici – pořízení regálů k lepšímu využití prostoru, dále nám chybí ještě jeden vysokozdvizný vozík, obměna některých již starých pilek a také zavedení již stabilního informačního systému Helios pro lepší informovanost napříč celou firmou.“

**Obchodní oddělení:** „Prostor pro zlepšení vidím ve vyšší míře digitalizace a automatizace. Dále ve vytvoření pozic pro vysoce specializované profese, které by do podniku přinesly další know-how a to konstruktéry, metalurgy, materiálové inženýry, jakostní inženýry a další. Firma se musí uvnitř i zvenku profilovat svou odborností. Jedině v tomto případě ji zákazníci tak budou vnímat a budou ochotni platit více za to, co mohou u konkurence pořídit podstatně levněji. Vyšší podíl odborně zaměřených profesí také nabízí možnost se v případě změny na trhu lépe přeorientovat na žádaný druh služeb a zboží. Dále je třeba dlouhodobě přemýšlet o marketingu, o tvorbě reklam, katalogů, materiálových listů a dalších. Je třeba lépe interně rozlišovat zákazníky a cíleně je oslovovat podle jejich zaměření.“

**Ekonomické oddělení:** „V současné době ve zlepšení v komunikaci a informovanosti mezi lidmi a jednotlivými odděleními a dále také v plynulém přechodu na nový stabilní informační systém, který by měl vedoucím pracovníkům poskytnout přesné informace, nutné pro jejich manažerské a strategické rozhodování.“

Vedoucí pracovníci se téměř jednotně shodli, že považují prostor pro zlepšení v přechodu na nový informační systém, který prováže všechny činnosti podniku a zlepší celkovou komunikaci. CNC oddělení vidí velký prostor spíše v manažerské stránce, a to v jednotném vedení společnosti, které v současné době podle vedoucího pracovníka ve společnosti není. Dále také v lepší informovanosti o chodu společnosti, jednotný formát hodnocení pro celou společnost, hodnocení jednotlivých vedoucích a jejich výsledků. Naopak vedoucí dělení materiálu vidí prostor ve zlepšení kromě zavedení nového IS také v lepším využití prostor, nebo chybějící vysokozdvizný vozík a obměna starých strojů. Obchodní oddělení má odlišné názory, například absence vysoce specializovaných pracovníků, kteří pomohou s rozvojem know-how i zvýšení odbornosti a profilace společnosti pro veřejnost. Dále větší důraz na marketing i na rozlišení a lepší přístup k zákazníkům.

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Na základě provedeného dotazníkového šetření i rozhovorů s vedoucími pracovníky budou v této části práce uvedeny návrhy řešení, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Také ke zlepšení procesu odměňování i motivace.

Je nutno také podotknout, že nelze předvídat rozhodování jedinců, tudíž také nelze stanovit univerzální nebo ideální návod, jak proces odměňování a motivace řídit. Tyto procesy jsou nezastavitelné, proto je nutné neustále sledovat potřeby zaměstnanců i podniku a podle nich tvořit přijatelný kompromis pro obě strany. Základem úspěchu a spokojenosti zaměstnanců je vytvořit tzv. spravedlivou odměnu, která je vyplácena včas a podle stanovených dohod.

### **5.1 Odměňování**

#### **5.1.1 Jednotná forma mezd**

Jednotný mzdový systém je to, co ve společnosti již řadu let chybí. Z důvodu, že společnost „za pochodu“ řešila při svém růstu věci, které byly nezbytně nutné pro její existenci, opomíjelo se vytvářet jednotný mzdový systém a předpis. Jak bylo výše zmíněno, v současnosti společnost stanovuje výši mzdy vždy individuálně při příchodu nových zaměstnanců. Ve výrobě si pak způsob odměňování řeší každé středisko zvlášť podle zaběhlého systému jednotlivých vedoucích. Z rozhovoru s vedoucími pracovníky jsem se dozvěděla, že pouze středisko CNC výroby má zavedený jednotný mzdový systém, který platí pro celé oddělení. To ale však neřeší celkovou situaci podniku, kdy výše mezd v jednotlivých odděleních je odlišná a není zde tedy jednotný předpis.

Podle informací od podniku je v Dohodě o smluvní mzdě obecně uvedena individuálně hodinová sazba + 40 % prémie ve formě nezaručené složky mzdy. Těchto 40 % je však zaměstnancům vypláceno vždy a dle informací od dlouholetých zaměstnanců nastala v historii podniku jedenkrát situace, že tato částka nebyla zaměstnancům 2 měsíce vyplácena. K tomuto stavu došlo v roce 2009 z důvodu hospodářské krize. Dále dochází ke krácení mzdy z důvodů pracovního pochybení a sami vedoucí pracovníci ji krátí dle jejich uvážení.



Stávající systém vyplácení mzdy je například u nově přijatých zaměstnanců ve výrobě: 100 Kč/hod. + 40 % premií = 140 Kč/hod. Jelikož se domnívám, že pro nové zaměstnance tato informace může být matoucí a nepřehledná, navrhuji tedy jednodušší formu úpravy:

hodinová mzdová sazba u nově přijatých zaměstnanců

**140 Kč/h**

Při nedodržení následujících základních pracovních povinností může dojít ke snížení měsíční mzdy podle závažnosti pochybení:

Tabulka 3: Srážky z měsíční mzdy. Vlastní zpracování

Činnost (v daném měsíci)	Kč	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• plně nevyužil fond pracovní doby</li> <li>• opakovaně odmítá víkendové směny</li> </ul>	až 2000 Kč	8,4 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neodvedl kvalitně svoji práci</li> <li>• nízká výkonnost</li> <li>• vysoká zmetkovitost/chybovost</li> </ul>	až 2000 Kč	8,4 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikt na pracovišti nebo se svými nadřízenými</li> </ul>	až 1500 Kč	6,3 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neudrží čistotu na pracovišti</li> <li>• neprovádí základní údržbu strojů</li> <li>• nepoužívá ochranné pracovní pomůcky</li> </ul>	až 1300 Kč	5,5 %

Při zvlášť hrubém porušení pracovních povinností může vedoucí oddělení, nebo přímý nadřízený postoupit po opakovaném napomenutí k jednorázovému odebrání až 6.800 Kč, což celkem dělá 28,6 % z celkové měsíční mzdy.

Pro přepočet srážek ze mzdy pomůžou procentuální sazby, podle kterých se celkové srážky přepočtou i u dalších mzdových sazeb a tarifních tříd.

### 5.1.2 Mimořádné finanční odměny

Vyplácení mimořádných finančních odměn může být dalším nástrojem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tím se zvyšuje i finanční ohodnocení zaměstnanců a vyrovnává se rozdíl mezi mzdami konkurenčních firem. Tyto mimořádné odměny mohou být vypláceny například u obchodních zástupců ze zakázek, které byly více ziskové. Zaměstnanci tak budou mít větší provázanost s celou společností, protože ví, že právě podniku pomohli dosáhnout například velmi žádané zakázky. S tím souvisí i práce přesčas a vyšší pracovní úsilí, kdy se jim dostane odměny vycházející z podílu na dosaženém mimořádném zisku.

Navrhuji zavést jednorázovou mimořádnou odměnu za nadstandartní výkon pracovníka ve výši až 2.000 Kč. Poslouží k vyšší motivaci pracovníků při výkonu jejich činnosti a také pro odměnu za například inovativní řešení, navrhnutí zjednodušeného postupu a dalších. Pro účely výpočtu je stanoveno, že vedoucí každého oddělení může mimořádnou měsíční odměnu vyplatit maximálně  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců ze svého oddělení. Dále je nutné připočíst odvody SP+ZP (33,8 %) –  $2.000 \cdot 1,338 = 2.676$  Kč.

### 5.1.3 Zavedení příspěvku na poukázky volnočasových aktivit

Následující benefit se zaměřuje na zdraví a fyzickou kondici zaměstnanců. Jedná se o formu příspěvku na sportovní a relaxační aktivity. Jak bylo zmíněno, v podniku je práce fyzicky náročná a potřebná forma relaxace nebo odpočinku je velmi žádaná. Většina lidí se v dnešní době snaží dbát o své fyzické i psychické zdraví, tím jim napomáhá sport či relaxace. Podnik zatím nenabízí žádné benefity, kterými by přispíval na sportovní a jiné volnočasové aktivity svých zaměstnanců. Zaměstnanci v podniku také vyjádřili zájem o podobné benefity týkající se sportu. V tomto případě se může jednat například o produkty Multisport karty, Benefit Plus nebo Active Pass. Tyto společnosti nabízejí velké množství sportovišť nebo relaxačních zařízení, které držitelé těchto karet mohou využívat zdarma jedenkrát denně. Pokud se zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat na tento benefit, zaměstnanec již doplatí zbývající částku hodnoty karty.

Například společnost MultiSport Benefit, s.r.o. nabízí využití v několika zařízeních přímo v Bučovicích, dále pak ve větším počtu ve Slavkově u Brna, Kyjově, Vyškově a samozřejmě nejvíce možností využití má v Brně. Podle telefonického rozhovoru s obchodním zástupcem společnosti, je cena Multisport karty 600–800 Kč/měsíc. Cena se odvíjí v závislosti na počtu odebraných karet, výše příspěvku od zaměstnavatele a pravidelnosti odběrů. Pro výpočet předpokládaných nákladů zvolíme horní hranici ceny tedy 800 Kč. Zaměstnavatel se rozhodne svým zaměstnancům přispívat například polovinu, tzn. 400 Kč, zaměstnanec tak sám doplatí zbývajících 400 Kč.

Tabulka 4: Náklady na Multisport kartu. Vlastní zpracování

	Kč
<b>Výše příspěvku od zaměstnavatele</b>	400 Kč
<b>Počet zaměstnanců</b>	124
<b>Měsíční náklad na benefit</b>	49.600 Kč
<b>Roční náklad na benefit</b>	595.200 Kč

Podle dostupných informací od společností nabízejících nákup těchto benefitních karet je zjištěno, že zmíněnou nabídku benefitu ve společnostech využívá necelá polovina všech zaměstnanců. Tudíž vzniklé náklady spojené s benefitem klesnou asi o polovinu, tzn. ročně na 297.600 Kč. Příspěvek od zaměstnavatele znamená pro pracovníky nepeněžitý příjem formou benefitů, takže se částka neponíží o odvody sociálního a zdravotního pojištění ani o daň z příjmu. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, takže musí se připočítat 19 % daň – **113.088 Kč**.

#### 5.1.4 Volno při nevolnosti (sick days)

Podle výsledků z osobního průzkumu by největší zájem o dodatečný benefit ze strany zaměstnavatele byly dny volna při nevolnosti. V dnešní době se jedná o velmi rozšířený benefit, který je velmi oblíbený u zaměstnanců a velká většina prosperujících firem ho nabízí. Jedná se o dny pracovního volna z důvodu náhlé nevolnosti nebo nachlazení, bez nutnosti potvrzení lékařem. Pomocí sick days by se podařila snížit krátká absence zaměstnanců a také riziko, že pokud s probíhajícím nachlazením chodí do zaměstnání,

nakazí další své kolegy nebo dobu vlastní rekonvalescence výrazně prodlouží. Při zavedení tohoto benefitu je důležité myslet na stanovení jasných pravidel, které se budou vztahovat k čerpání volna.

V zákoně není žádná úprava pro doporučený počet dnů sick days, záleží to pouze na zaměstnavateli. Z důvodu prodloužené 5týdenní dovolené navrhuji zavést 2 dny volna na rok pomocí sick days. Nevyčerpané dny volna si nelze převést do následujícího kalendářního roku. O čerpání sick days vždy musí zaměstnanec informovat vedoucího svého oddělení nebo přímého nadřízeného. Volno při nevolnosti se bude poskytovat pouze pracovníkům s hlavním pracovním poměrem. V současné době společnost zaměstnává 19 THP pracovníků a 105 dělníků. Při výpočtu nákladů na 2 dny volna při nevolnosti jsem pracovala s průměrnou výší denní hrubé mzdy. Dále tato částka byla navýšena o 33,8 % odvodů zákonného zdravotního a sociálního pojištění. V následující Tabulce 6 jsou zobrazeny vypočtené celkové náklady pro THP pracovníky i dělníky za předpokladu, že tohoto benefitu využijí všichni zaměstnanci, takže se jedná o maximální možnou částku.

Tabulka 5: Náklady na sick days. Vlastní zpracování.

	Dělníci	THP
Počet pracovníků	105	19
Ø denní hrubá mzda	1.318 Kč	2.001 Kč
Náklady na 1 sick day	1.764 Kč	2.677 Kč
Náklady na 2 sick days	3.528 Kč	5.354 Kč
Celkové náklady na sick days	370.440 Kč	101.726 Kč
<b>Roční náklady na celou společnost</b>	<b>472.166 Kč</b>	

Částky byly pro účely výpočtu zaokrouhleny na celé koruny. Mezi další náklady patří i náklady ušlé příležitosti, které není možné předem jasně stanovit z důvodu zakázkové výroby podniku.

### 5.1.5 Vzdělávací kurzy

Vzdělávací kurzy vedou k vyššímu osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnanců. Taková možnost dalšího vzdělání by neměla být vnímána jako povinnost, ale jako dodatečný benefit, který je zaměstnancům poskytnut. Například vzdělávání ve formě dálkového studia na vysokých školách bylo podnikem poskytnuto pouze vedoucím pracovníkům. Zvyšování odbornosti i ostatních pracovníků, například ve výrobě, je také velmi důležité.

Kurzy anglického jazyka jsou v současné době poskytovány pouze 8 administrativním pracovníkům, kteří jsou rozděleni podle úrovně na 3 skupiny. Jedná se o pracovníky obchodního a ekonomického oddělení a o programátory z CNC oddělení. Kurzy se platí za poskytnutou výuku, ne za počet pracovníků.

Tabulka 6: Náklady na jazykový kurz. Vlastní zpracování

	Kč
<b>Cena 1 hodiny cizího jazyka</b>	475 Kč
<b>Počet lekcí za týden</b>	3
<b>Počet lidí</b>	8
<b>Náklady na týden</b>	<b>1.425 Kč</b>

Vynaložené náklady jsou pro podnik daňově uznatelné. V případě, že by o výuku anglického jazyka mělo zájem více zaměstnanců, náklady zůstanou stejné. A to ve výši 1.425 Kč za předpokladu, že se pracovníci rozdělí podle dovedností do stejného počtu lekcí. Podle informací z ostatních podniků je zvykem v jedné skupině mít i 10 pracovníků. To by znamenalo dodatečný benefit až pro 22 dalších zaměstnanců se stejnými náklady. Myslím si, že se jedná i o dobrou formu motivace, kdy například zaměstnanci ve výrobě za dobře odváděnou práci bude nabídnut benefit v podobě vzdělávacího kurzu.

### 5.1.6 Příspěvek na dovolenou

Příspěvky na dovolenou patří mezi nejzajímavější a nejoblíbenější benefity, které může zaměstnavatel poskytovat. Jak bylo výše v rozhovoru s vedoucími pracovníky zmíněno, společnost přispívá svým zaměstnancům na dovolenou  $\frac{1}{2}$  13. mzdy před prázdninami. Tuto částku společnost vyplácí spolu se mzdou a tím pádem musí odvádět zákonné sociální a zdravotní pojištění ve výši 33,8 %. Kdyby podnik hradil zaměstnancům přímý příspěvek na dovolenou, ušetřil by na povinných odvodech pojištění. Takový příspěvek může být realizován různými způsoby, ale vždy pouze formou nepeněžního daru. Jedním z řešení je, že společnost se smluvně zaváže u sjednané cestovní kanceláře, ke které zaměstnanci dostanou poukázku ve stanovené výši a zbylou část si doplatí sami. Dalším řešením je zpětně zaměstnancům proplatit sjednanou po předložení faktury za ubytování nebo od cestovní kanceláře. Zaměstnanci by při čerpání příspěvku na dovolenou dostali proplacenou celou výši příspěvku. V případě proplacení poloviny 13. mzdy je tato částka krácena o odvody SP + ZP (11 %) a zálohy na daň (15 %). Z pohledu zaměstnavatele se mu zvyšují náklady o 33,8 % SP + ZP.

Navrhují, aby si o přímý příspěvek na dovolenou zaměstnanci mohli žádat, pokud pracují ve společnosti déle než 1 rok. Dále zákon upravuje maximální výši příspěvku na jednoho zaměstnance 20.000 Kč za rok. Pro účely výpočtu převezmeme reálnou výši vyplácené poloviny 13. mzdy, která je pro dělníky v  $\varnothing$  9.099 Kč a pro THP pracovníky 13.786 Kč. Dále ji zaokrouhlíme na celé stokoruny a tyto částky poskytneme formou nepeněžního daru jako příspěvek na dovolenou. Výše poskytnutých příspěvků je dále na uvažování vedení, ale vždy maximálně do částky 20.000 Kč ročně.

Srovnání nákladů z pohledu zaměstnance spojené s vyplácením  $\frac{1}{2}$  13. mzdy a přímého příspěvku na dovolenou jsou uvedeny níže v tabulce:

Tabulka 7: Srovnání nákladů z pohledu zaměstnance. Vlastní zpracování.

	PŘÍPLATEK KE MZDĚ		PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU	
	DĚLNÍK	THP	DĚLNÍK	THP
$\frac{1}{2} \varnothing$ HM / PŘÍSPĚVEK	13.200 Kč	20.000 Kč	9.100 Kč	13.800 Kč
11 % SP a ZP	1.452 Kč	2.200 Kč	-	-
15 % DAŇ (ze SHM)	2.649 Kč	4.014 Kč	-	-
<b>REÁLNÁ VÝŠE</b>	<b>9.099 Kč</b>	<b>13.786 Kč</b>	<b>9.100 Kč</b>	<b>13.800 Kč</b>

Jelikož ze strany zaměstnavatele se jedná o **nedaňový náklad**, musí se vyplácená částka navýšit o **19 %** daň. Srovnání nákladů z pohledu zaměstnavatele jsou uvedeny níže v tabulce:

Tabulka 8: Srovnání nákladů z pohledu zaměstnavatele. Vlastní zpracování.

	PŘÍPLATEK KE MZDĚ			PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU	
	DĚLNÍK	THP		DĚLNÍK	THP
$\frac{1}{2} \varnothing$ HM / PŘÍSPĚVEK	13.200 Kč	20.000 Kč		9.100 Kč	13.800 Kč
33,8 % SP a ZP	4.462 Kč	6.760 Kč		-	-
SP + ZP CELKEM	596.950 Kč		DAŇ 19 %	1.729 Kč	2.622 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	17.662 Kč	26.760 Kč		10.829 Kč	16.422 Kč
NÁKLADY PODNIKU	2.362.950 Kč			1.449.063 Kč	

Pokud by zaměstnavatel vyplácel zaměstnancům výše zvolenou částku formou přímého příspěvku na dovolenou, ušetřil by tím velký finanční obnos. Došlo by k celkové úspoře

za odvody zákonného sociálního a zdravotního pojištění. Celková suma úspor zaměstnavatele při 105 dělníků a 19 THP pracovníků je **913.887 Kč**.

## **5.2 Motivace**

### **5.2.1 Informovanost zaměstnanců o chodu společnosti**

Jasný přehled o chodu společnosti je nezbytný pro všechny pracovníky společnosti. Navrhuji zavést pravidelné porady všech zaměstnanců jednotlivých oddělení alespoň jedenkrát za měsíc, pokud možno jedenkrát týdně. Těmito poradami pravidelně zaměstnance zapojit do chodu celé společnosti, informovat je o plánech a cílech, kterých je potřeba dosáhnout. Zapojit je tak do komplexního dění ve společnosti. Tím se budou cítit více zainteresovaní do podniku a cíle podniku se jim stanou vlastní. I oni sami budou mít potřebu tyto cíle úspěšně zvládnout, ne je brát jako další splněnou povinnost. Jsou více motivováni k vyšším pracovním výkonům, více pochopí, pokud je potřeba vynaložit úsilí a například pracovat přesčas. Takové porady mohou dávat i majitelům prostor pro posilování týmového ducha u zaměstnanců, aby se více zapojovali a byli otevřeni novým potřebám. Pokud zaměstnanci mají dostatek potřebných informací a cítí se být součástí podniku, ne pouze jako pracovní nástroj, zvyšuje se jejich loajalita a provázanost s podnikem samým.

Takové porady mohou probíhat na úrovni celých oddělení, nebo i na úrovni jednotlivých partií ve výrobě a informace jsou jim předány pomocí předáků nebo směnových mistrů. Nákladem na porady jsou náklady ušlé příležitosti i mzdy za čas strávený na poradě a ne práci.

Například pokud porada bude trvat 15 minut a bude se jí účastnit **20 lidí** s  $\emptyset$  hrubou hodinovou sazbou **164,7 Kč/hod.**, bude náklad na poradu **823,5 Kč + 33,8 % SP a ZP 278,3 Kč**. Z důvodu zakázkové výroby není možné přesně stanovit náklady ušlé příležitosti. Pro eliminaci těchto nákladů doporučuji zavést porady například v době technologické přestávky.

Dále je velmi důležité, aby zaměstnanci viděli ze strany majitelů zájem o jejich práci, že si ji velmi váží a váží si i jejich potřeb a názorů, jak případně vylepšit vzniklé nedostatky. Je nezbytné, aby majitelé byli více v kontaktu se zaměstnanci a měli přehled



o jejich práci. Pravidelné návštěvy dílny ze strany vedení taktéž zvyšují motivaci pracovníků a jejich angažovanost. Vyplní se tak případná absence vedoucích oddělení, kteří potřebují řešit jiné problémy. Také se zvýší dobrá atmosféra na pracovišti. Pravidelnými návštěvami vedení nebudou mít pracovníci pocit, že jsou jimi kontrolováni a jsou pod tlakem, ale že vedení má o ně skutečný zájem a přichází „v dobrém“ vyslechnout si případné připomínky, nebo se jednoduše zajímat, jak práce jde.

### **5.2.2 Kurzy pro vedoucí pracovníky**

Pro efektivní komunikaci vedoucích se svými podřízenými je důležité mít osvojené dovednosti koučování. Vedoucí pozice zaměstnancům ne vždy spadnou rovnou do klína a z toho důvodu se spoustu manažerských činností přechází anebo se věnuje pozornost pouze těm, které jsou pro podnik z pohledu fungování důležité. Umění v lidech vzbudit například motivaci k práci je velmi důležité. Manažeři potřebují správné chování ke svým zaměstnancům a k tomu napomáhají individuální kurzy například koučování. Takový kurz může probíhat osobně pomocí jednodenního nebo vícedenního kurzu, ale i elektronicky. Jako ideální stav považuji, že podobného kurzu se účastní všichni vedoucí pracovníci, kteří své zkušenosti dále delegují na své podřízené v podobě mistrů, předáků i vedoucích směn. Pro snížení nákladů je možné, aby takový kurz absolvoval pouze personalista, který získané vědomosti dále předá pomocí školení jednotlivým vedoucím. Náklady na vzdělání jsou poměrně vysoké, proto řada firem o nich ani nepřemýšlí. Tyto vynaložené náklady jsou v rámci prohlubování pracovní kvalifikace zaměstnanců pro podnik daňově uznatelné. Je i možné využít aktuálně dostupných dotací z fondu Evropské unie nebo podpory ministerstva.

Například společnost Coachingworld s. r. o. nabízí řadu takových kurzů. Jedním z nich je kurz CELOSTNÍ KOUČINK, který je akreditovaný MŠMT a jeho účastník obdrží certifikát. Jedná se o kurz koučovacích postupů, technik i nástrojů, který je orientován na praktické zkušenosti a zakončen mezinárodně uznávanou certifikací CPC. Kurz je časově nenáročný a probíhá 6 měsíců s celkem 120 studijními hodinami. Cena kurzu je **49.500 Kč**. Společnost nabízí i další kurzy profesionálního koučinku, jedním z nich je i roční kurz za cenu **120.000 Kč**. Ceny kurzů jsou samozřejmě individuální v návaznosti na volbě a potřebách podniku. Všechny informace a ceny jsou dostupné z internetových stránek společnosti [www.coachingworld.cz/kurzy-koucovani](http://www.coachingworld.cz/kurzy-koucovani). (COACHING WORLD,

2020) Dále je nutno ke kurzu připočíst vzniklé náklady – oportunitní, mzdové, cestovní včetně náhrad a další. V případě, že se kurzu bude účastnit více zaměstnanců, mohou dostat k dispozici firemní automobil. Vzniklé náklady jsou pro podnik daňově uznatelné, v rámci zvyšování pracovní kvalifikace.

### **5.2.3 Sportovní a kulturní akce**

V minulosti, kdy podnik měl podstatně nižší počet zaměstnanců nepravidelně pořádal sportovní odpoledne formou fotbalových turnajů a jiných sportovních aktivit. Dále zajišťoval vánoční večírky pro celou společnost, kde se mohli všichni zaměstnanci více seznámit, pohovořit si o jiných než pracovních záležitostech, a tak příjemně strávit volný čas. Postupem času, kdy se společnost rozrůstala, se od takových společných akcí upustilo. Patrně i z důvodu prostor, kde by se všichni zaměstnanci vešli a taky z důvodu ztráty zájmu i osobních konfliktů v pozdějších hodinách akcí. V posledních letech je ze strany zaměstnanců stále větší zájem právě o sportovní i jiné akce nebo společné vánoční večírky. Takové akce se dají považovat za další benefit a pomůžou utužit dobré vztahy napříč odděleními. Někteří zaměstnanci se v běžném provozu ani neznají, potom může být i horší pracovní komunikace a může tak docházet k prostojům. Také ze strany dělníků, může převládat názor, že administrativní pracovníci se od nich distancují a jsou „někým víc“. Kolegové, kteří se dobře pobavili na večírku, zjistili společné zájmy nebo jejich sportovní dovednosti, budou v rámci pracovních povinností ochotnější. Komunikace mezi nimi bude plynulejší a přátelská. Na takových událostech se jedná o příjemný společně strávený čas v uvolněné atmosféře, bez pracovních povinností a nutností. Společné firemní akce mají řadu výhod, mezi které patří například: zvýšení loajality pracovníků k zaměstnavateli, lepší poznání pracovníků, zvyšování pracovní motivace, možnost neformálních hovorů s nadřízenými, uvolnění napjatých vztahů a další. Navíc společnost by platila nižší náklady za pořádání jedné akce pro celý podnik než pro jednotlivé úseky zvlášť.

Při organizaci například sportovního odpoledne je potřebné zajistit prostory, které jsou v Bučovicích dostupné na sokolském hřišti, u základní školy nebo u gymnázia. Cena takového pronájmu stojí dle dohody do 2.000 Kč. Dále je potřeba mít k dispozici občerstvení pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Zaměstnavatel se může sám rozhodnout, zda bude hradit celkové občerstvení, nebo každý zaměstnanec obdrží poukaz

na jeden pokrm a nápoj od společnosti zdarma. Zbylý zisk z občerstvení může posloužit pro účely dalších sportovních a jiných akcí podniku. Celková organizace závisí už jen na personálním oddělení, které by mělo celé tyto akce zaštitovat, spolu s vedením a případnými dobrovolníky. Odhadovaná cena sportovního odpoledne pro 124 zaměstnanců je v závislosti na množství služeb 40.000-45.000 Kč, v případě vlastního občerstvení i méně. Náklady na sportovní akce jsou daňově neuznatelným nákladem, proto je nutno připočíst daň –  $45.000 \cdot 0,19 = 8.550$  Kč.

#### **5.2.4 Komunikace, zpětná vazba**

Častější komunikace vedoucích pracovníků s jejich podřízenými je aktuálním problémem. V podniku hodnocení většinou nějakým způsobem probíhá, ale v neformální podobě ústně a nepravidelně. Komunikace a hodnocení práce zaměstnanců je důležitým nástrojem pro zvyšování jejich výkonnosti, protože dostávají zpětnou vazbu. Jak je z dotazníkového šetření i z rozhovorů patrné, názory, zda hodnocení probíhá nebo ne se rozcházejí. Pracovníci na vedoucích pozicích mohou hodnocení využít jako podklad pro odměňování zaměstnanců na jejich oddělení, nebo také tím pracovníkům podávat zpětnou vazbu jejich práce, motivovat je k vyšším výkonům, případně řešit vzniklé nedostatky. V případě dobře odvedené práce je důležité tento stav nepřecházet jako samozřejmost, ale pracovníky dostatečně pochválit a uznat dobrou práci i výkon.

Na základě všech dostupných informací bych doporučila, aby se plošně zavedlo pravidelné hodnocení práce všech zaměstnanců podniku. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat minimálně jedenkrát ročně s každým zaměstnancem a sloužit i jako zpětná vazba odvedené práce. V teoretické části práce je uveden univerzální vzor pro hodnotící pohovor, který poslouží pro všechna oddělení v podniku a každý si jej může blíže upravit. Dle mého názoru by ale hodnocení práce mělo probíhat častěji, například minimálně při konci čtvrtletí, nebo po ukončení důležité zakázky. Proto jsem sestavila jednoduchý formulář pro hodnocení zaměstnanců, který je uveden v Příloze 2. Formulář obsahuje celkem 3 hodnotící oblasti, první je hodnocení pracovního výkonu, druhá hodnocení pracovního chování a poslední částí je celkové slovní hodnocení.

Samozřejmě by se nemělo zapomínat i na hodnocení nadřízených pracovníků, kde je dobré použít 360° zpětné vazby, kde naopak zaměstnanci hodnotí své nadřízené.

K hodnocení nadřízených pracovníků by mohl posloužit jednoduchý dotazník například v elektronické nebo i papírové podobě. A právě z důvodu, že v podniku doposud žádné dotazování pomocí dotazníku uvnitř podniku neprobíhalo, doporučuji jej minimálně jedenkrát za rok zavést. Pomůže také odhalit nedostatky, které se v podniku objevily. Podstatné informace pro vedoucí jednotlivých oddělení, ale například i pro personální oddělení, nebo pro vedení celé společnosti. Zaměstnanci se bojí svůj názor otevřeně přednést před vedením, proto je nejlepší metodou, jak získat informace od zaměstnanců právě anonymní dotazník. Jak se ukázalo právě u dotazníku sloužícího k této práci, zaměstnanci mu musí být otevření a nepochybovat o jeho využití a podstatnosti. V opačném případě je celý proces zbytečný. Po ukončení a sběru dat je nezbytné dotazník vyhodnotit a také zavést zpětnou vazbu z dotazníku, aby právě zaměstnanci viděli, že se nadřízení věnovali jejich poznatkům a aktivně se zabývají jejich názory.

Pro případné zvýšení kvalifikace je možné absolvovat kurz s názvem Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor. Jedná se o kurz, který nabízí společnosti ICT Pro s. r. o. a její školicí centrum je v Brně. Při absolvování kurzu se účastníci naučí efektivní zpětné vazby k zaměstnancům, jak své podřízené motivovat a dat jim zpětnou vazbu. Mezi další dovednosti po absolvování kurzu patří schopnost řešit obtížné situace, například při frustraci na pracovišti, nebo jak se chovat k problémovým zaměstnancům. Součástí kurzu je i několik modelových situací, kde si sami účastníci vyzkouší získané poznatky. Cena kurzu dle internetových stránek společnosti je 7.200 Kč a jedná se o dva školicí dny. (ICT Pro, 2011-2019) Náklady na uvedený kurz jsou pro podnik také daňově uznatelné.

### 5.3 Celkové náklady návrhů

Pokud by podnik zavedl všechny navržené změny, soupis maximálních celkových nákladů je uveden níže v tabulce:

Tabulka 9: Celkové náklady (Vlastní zpracování)

NÁVRH	NÁKLAD	ÚSPORA
<b>Jednotná forma mezd</b>	-	-
<b>Mimořádné finanční odměny</b>	995.472 Kč	-
<b>Multisport karta</b>	708.288 Kč	-
<b>Sick days</b>	472.166 Kč	-
<b>Dodatečné lekce AJ</b>	-	-
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	-	913.887 Kč
<b>Porady ve výrobě (15 min)</b>	81.974 Kč	-
<b>Kurz koučinku</b>	49.500 Kč	-
<b>Sportovní akce</b>	53.550 Kč	-
<b>Školení zpětné vazby</b>	28.800 Kč	-
<b>CELKEM</b>	2.389.750 Kč	913.887 Kč
<b>CN – ÚSPORA</b>	1.475.863 Kč	

V případě, že budou podnikem zavedeny všechny návrhy, vzrostou náklady podniku po odečtení úspor z příspěvku na dovolenou o 1.475.863 Kč. Je nutné zdůraznit, že se jedná o maximální možnou částku. V praxi vzniklé náklady budou značně nižší, protože například podle výzkumu společnosti Multisport má o tento benefit Multisport karty zájem asi necelá polovina všech zaměstnanců. V takovém případě by náklady na benefit klesly o cca 350.000 Kč. Další snížení nákladů dojde i u mimořádných finančních odměn, kdy ne každý měsíc vedoucí pracovníci přidělí odměnu maximálnímu počtu pracovníků. Taktéž sick days v plné výši nevyužije 100 % všech zaměstnanců.

Vzhledem k aktuální situaci s COVID-19, která náhle nastala během realizace mé práce, doporučuji některá více nákladná opatření odložit. Například úpravy benefitů – jednotné formy mzdy a dodatečné lekce AJ podnik nebudou stát žádné dodatečné náklady, takže tyto návrhy mohou být realizované ihned. Další návrh příspěvku na dovolenou ušetří podniku v průměru přes 900.000 Kč, což by v této situaci mohlo podniku finančně ulevit.

## ZÁVĚR

Jak bylo uvedeno, cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření i změn v procesu motivace, odměňování i hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dále byly vymezeny dílčí cíle, které vedly k dosažení hlavního cíle. Mezi tyto dílčí cíle patří získání znalostí z rešerší literatury dané problematiky, popis současného stavu a následný výzkum ke kterému bylo zvoleno dotazníkové šetření a metody rozhovorů.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první části práce byly rozebrány teoretická východiska zvolených problémů. Obecně je popsán proces motivace a její rozdělení, dále odměňování a její části. Hodnocení pracovníků pomocí pracovního posudku a hodnocení práce. A další činnosti personálního oddělení, mezi které patří i plánování a získávání zaměstnanců, rozvoj pracovníků, nebo jejich uvolňování a správa.

Následující část je tvořena informacemi o společnosti a její analýzou. Stručný popis organizace, její historie a současnost. Dále je popsána organizační struktura a stručný přehled výsledků hospodaření. Také počet zaměstnanců a jeho vývoj, popis mzdy a zaměstnanecké bonusy.

Výzkum ve společnosti probíhal pomocí kvantitativního i kvalitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů. Všechny výsledky plynoucí z výzkumů byly následně zpracovány do grafů a slovně ohodnoceny.

Na závěr práce byly navrženy a doporučeny opatření a změny v procesu motivace zaměstnanců, jejich odměňování i hodnocení.

Návrh změn probíhal na základě získaných teoretických znalostí, současného stavu a výzkumů ve společnosti. Změny, které byly navrženy by měly posloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců i ke zvýšení jejich motivace. Opatření, které byly uvedeny by měly vést ke vzájemné spokojenosti organizace i jejich zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.
- 4) CALTOVÁ, Hana. Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnanci skutečně motivovaly? *HRNEWS* [online]. 2019 [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>.
- 5) ĐUKIĆ, T., JANOŠIK, M. and KARABAŠEVIĆ, D. MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Quaestus*, 06, 2018, no. 13. pp. 127-138 ProQuest Central. ISSN 2285424X.
- 6) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- 7) KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- 8) JKZ Bučovice a. s., jistota, kvalita, záruka. 24 let s Vámi. [online]. 2020 [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <http://www.jkz.cz/>
- 9) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- 10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 11) Kurzy koučování: Certified profesional coach. *COACHING WORLD - to pravé místo pro váš koučink* [online]. 2020 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://coachingworld.cz/kurzy-koucovani>
- 12) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
- 13) PERKINS, S. J., WHITE, G., JONES, S. Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts. [online]. 3rd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2016. [cit. 2020-1-30]. ISBN 9781843983774. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=\\_uzcDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=_uzcDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false)
- 14) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 15) POKORNÝ, Jiří. *Personální management*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v nakl. PC-DIR Real, 1998, 109 s. ISBN 80-214-1186-4.
- 16) Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor (PERS11). *ICT Pro - Alter for the Better* [online]. 2019 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Pracovni-motivace-zpetna-vazba-a-hodnotici-pohovor-PERS11.aspx>
- 17) RYNES, Sara L., GERHART, Barry a MINETTE, Karhleen A. *The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancy Between What People Say and What They Do. Human Resource Management*. [online]. 2004, Vol. 43, No. 4, p. 381–394. ISSN 1099-050X. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/227519536\\_The\\_Importance\\_of\\_Pay\\_i](https://www.researchgate.net/publication/227519536_The_Importance_of_Pay_i)



n\_Employee\_Motivation\_Discrepancies\_Between\_What\_People\_Say\_and\_What\_They\_Do

- 18) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- 19) ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015, 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7.
- 20) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 21) URBAN, Jan. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. 2005 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: [www.mzdovapraxe.cz](http://www.mzdovapraxe.cz)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

THP	technickohospodářský pracovník
SP	sociální pojištění
ZP	zdravotní pojištění
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
IT	informační technologie
CNC	číslicově řízený výrobní stroj
Kč	Korun českých
ZP	zákoník práce
Km	kilometr
Sb.	Sbírky
Hod.	hodin
Např.	například
Kč/h.	korun za hodinu
HR	human resources
VH	výsledek hospodaření
tzn.	to znamená
IS	informační systém
CPC	certified professional coach

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2015.....	17
Obrázek 2: Systém odměňování (Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2009, s. 24) .....	27
Obrázek 3: Vlastní zpracování dle KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013.....	44
Obrázek 4: Interní získávání personálu. (vlastní zpracování dle KEASLER a KEASLER-PROBST, 2013, s 29) .....	47
Obrázek 5: Organizační struktura. Vlastní zpracování.....	55

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celková odměna (Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, 2009) .....	33
Tabulka 2: Vlastní zpracování dle URBAN, 2013. ....	41
Tabulka 4: Srážky z měsíční mzdy. Vlastní zpracování.....	105
Tabulka 5: Náklady na Multisport kartu. Vlastní zpracování.....	107
Tabulka 6: Náklady na sick days. Vlastní zpracování. ....	108
Tabulka 7: Náklady na jazykový kurz. Vlastní zpracování .....	109
Tabulka 8: Srovnání nákladů z pohledu zaměstnance. Vlastní zpracování. ....	111
Tabulka 9: Srovnání nákladů z pohledu zaměstnavatele. Vlastní zpracování. ....	111
Tabulka 10: Celkové náklady (Vlastní zpracování) .....	117

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Srovnání VH v letech 2015-2018.....	53
Graf 2: Vývoj zaměstnanců v JKZ Bučovice a. s. ....	57
Graf 3: Pohlaví. Vlastní zpracování.....	61
Graf 4: Věková kategorie. Vlastní zpracování.....	61
Graf 5: Délka zaměstnání. Vlastní zpracování. ....	62
Graf 6: Vzdělání zaměstnanců. Vlastní zpracování.....	63
Graf 7: Pracujete v oboru, který jste vystudoval(a)? Vlastní zpracování. ....	63
Graf 8: Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pracovat v podniku? Vlastní zpracování....	64
Graf 9: Přemýšlíte o změně zaměstnání? Vlastní zpracování.....	65
Graf 10: Otázka č. 7 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	65
Graf 11: Na jakém úseku pracujete? Vlastní zpracování.....	66
Graf 12: Oddělení, na kterém pracujete? Vlastní zpracování. ....	67
Graf 13: Považujete svoji práci za smysluplnou? Vlastní zpracování.....	67
Graf 14: Je Vaše práce náročná? Vlastní zpracování. ....	68
Graf 15: Otázka č. 11 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	69
Graf 16: Co nejvíce oceňujete na své práci? Vlastní zpracování.....	70
Graf 17: Je při výkonu Vaší práce důležité vzdělání v oboru? Vlastní zpracování.....	70
Graf 18: Otázka č. 17 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	76
Graf 19: Je prováděno hodnocení Vaší práce nadřízeným? Vlastní zpracování. ....	77
Graf 20: Otázka č. 18 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	78
Graf 21: Jak často nadřízený hodnotí Vaši práci? Vlastní zpracování .....	79
Graf 22: Otázka č. 19 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování .....	79
Graf 23: Jste spokojen/a s Vaší mzdou? Vlastní zpracování. ....	80
Graf 24: Otázka č. 20 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	81
Graf 25: Jste vedoucím dostatečně motivován/a k výkonu práce? Vlastní zpracování..	82
Graf 26: Otázka č. 21 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	82
Graf 27: Jste seznámen/a se systémem odměňování? Vlastní zpracování. ....	83
Graf 28: Otázka č. 22 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	84
Graf 29: Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé? Vlastní zpracování.....	85
Graf 30: Otázka č. 23 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	85

Graf 31: Jste spokojen/a s benefity v podniku? Vlastní zpracování. ....	86
Graf 32: Máte důvěru v úspěšnou budoucnost podniku? Vlastní zpracování. ....	87
Graf 33: Otázka č. 25 dle jednotlivých oddělení. Vlastní zpracování. ....	88
Graf 34: Doporučil/a byste podnik jako dobrého zaměstnavatele? Vlastní zpracování. ....	89
Graf 35: Jak jste celkově spokojen/a v podniku? Vlastní zpracování. ....	89
Graf 36: Nabízí podnik možnost dalšího vzdělávání? Vlastní zpracování. ....	90
Graf 37: Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu? Vlastní zpracování. ....	91

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazníkové šetření JKZ Bučovice, a. s.

Příloha 2: Hodnotící formulář

Příloha 3: Vývoj mzdových nákladů

---

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ JKZ BUČOVICE, A. S.

---

### Obecné informace

Jste žena/muž?

- ☐ muž      ☐ žena

Věková kategorie.

- ☐ do 20 let    ☐ 21 - 30let    ☐ 31–40 let    ☐ 41–50 let    ☐ 51-60 let    ☐ 60 let více

Jak dlouho jste v podniku zaměstnán(a)?

- ☐ zkušební doba    ☐ do 2 let    ☐ 3-5 let    ☐ 6-10 let    ☐ 11-15 let    ☐ 16-20 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní    ☐ výuční    ☐ střední    ☐ maturitní    ☐ vyšší odborné    ☐ vysokoškolské

Pracujete v oboru, který jste vystudoval(a)?

- ☐ ano    ☐ ne

### Vnímání podniku

Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pracovat v podniku? Možnost více odpovědí.

- ☐ podnik se nachází v mém bydlišti  
☐ dobré finanční ohodnocení  
☐ zajímavá práce  
☐ důvěra v podnik – jistota práce  
☐ doporučení od známého  
☐ Jiné - .....



## Příloha 2 (2/4): Dotazníkové šetření JKZ Bučovice a. s.

Přemýšlíte o změně zaměstnání?

☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

### Informace o práci a pracovišti

Na jakém úseku pracujete?

☐ administrativa    ☐ výroba

Na jakém oddělení pracujete?

☐ Ekonomické    ☐ Obchodní    ☐ CNC    ☐ Dělení materiálu    ☐ Expedice    ☐ IT

Považujete svoji práci za smysluplnou?

☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Je Vaše práce náročná?

☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Co nejvíce oceňujete na své práci? Možnost více odpovědí.

☐ samostatnost    ☐ rozvoj    ☐ různorodost    ☐ inovace    ☐ prostředí  
☐ kolektiv    ☐ vstřícné vedení    ☐ finanční ohodnocení    ☐ Jiné .....

Je při výkonu Vaší práce důležité vzdělání v oboru?

☐ ano    ☐ ne    ☐ nevím

Prožíváte při práci stresové situace?

☐ nikdy    ☐ velmi málo    ☐ 1x za měsíc    ☐ 1x za týden    ☐ častěji

### Podmínky na pracovišti

Jaké jsou pracovní podmínky na pracovišti?

☐ velmi dobré    ☐ dobré    ☐ neutrální    ☐ špatné    ☐ velmi špatné

### Příloha 3 (3/4): Dotazníkové šetření JKZ Bučovice a. s.

Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- ☐ velmi dobré    ☐ dobré    ☐ neutrální    ☐ špatné    ☐ velmi špatné

Jaká je komunikace mezi odděleními?

- ☐ velmi spokojen    ☐ spokojen    ☐ neutrální    ☐ nespokojen    ☐ velmi nespokojen

#### Proces hodnocení

Je prováděno hodnocení Vaší práce nadřízeným? (slovně/písemně)

- ☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Jak často nadřízený hodnotí Vaši práci?

- ☐ nikdy    ☐ velmi málo    ☐ 1x za rok    ☐ 1x za půl roku    ☐ 1x za měsíc    ☐ častěji

#### Proces odměňování a motivace

Jste spokojen/a s Vaší mzdou?

- ☐ velmi spokojen    ☐ spokojen    ☐ neutrální    ☐ nespokojen    ☐ velmi nespokojen

Jste vedoucím dostatečně motivován/a k výkonu práce?

- ☐ velmi spokojen    ☐ spokojen    ☐ neutrální    ☐ nespokojen    ☐ velmi nespokojen

Jste seznámen/a se systémem odměňování?

- ☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé?

- ☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Jste spokojen/a s benefity v podniku?

- ☐ velmi spokojen    ☐ spokojen    ☐ neutrální    ☐ nespokojen    ☐ velmi nespokojen

## **Příloha 4 (4/4): Dotazníkové šetření JKZ Bučovice a. s.**

### Loajalita k společnosti

Máte důvěru v úspěšnou budoucnost podniku?

☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Doporučil/a byste podnik jako dobrého zaměstnavatele?

☐ ano    ☐ spíše ano    ☐ neutrální    ☐ spíše ne    ☐ ne

Jak jste celkově spokojen/á v podniku?

☐ velmi spokojen    ☐ spokojen    ☐ neutrální    ☐ nespokojen    ☐ velmi nespokojen

### Proces vzdělávání

Nabízí podnik možnost dalšího vzdělávání?


☐ Ano    ☐ Ne    ☐ Nevím o žádné možnosti

Účastnil(a) jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu/školení,..?

☐ Ano    ☐ Ne

Pokud ANO – možnost vypsání jakého kurzu/vzdělání.

**Příloha 5: Hodnotící formulář**

<b>HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE</b>		 <small>JISTOTA*KVALITA*ZÁRUKA</small>	
<b>Jméno a příjmení:</b>			
<b>Oddělení:</b>		<b>Za období:</b>	
<b>Pracovní pozice:</b>		<b>Hodnotil:</b>	
<b>Přímý nadřízený:</b>			
<b>PRACOVNÍ VÝKON</b>			
<b>Kvalita vykonané práce</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Množství vykonané práce</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b>			
<b>Pečlivost</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Komunikace</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Samostatnost</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Spolehlivost</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Iniciativa</b>			
<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> nadstandartní	<input type="checkbox"/> standartní	<input type="checkbox"/> nedostačující
<b>Celkové slovní hodnocení pracovníka:</b>			
<b>Datum hodnocení:</b>		<b>Podpis hodnotitele:</b>	

### Příloha 3: Vývoj mzdových nákladů

